BCG

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Onderzoek naar mogelijkheden voor verhogen inkomsten van de Landelijke Publieke Omroep

Eindrapportage

23 september 2013

The Boston Consulting Group

50 YEARS SHAPING THE FUTURE. TOGETHER.

Aanbiedingsbrief

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Zijne excellentie de heer drs. S. Dekker
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag

Datum: 23 september 2013

Betreft: Aanbieding eindrapportage BCG-onderzoek mogelijkheden verhogen inkomsten Landelijke Publieke Omroep

Hooggeachte heer Dekker,

Als bijlage bij deze brief bied ik u met genoegen de eindrapportage aan van het onderzoek dat The Boston Consulting Group (BCG) in uw opdracht in augustus gestart is naar de mogelijkheden voor het verhogen van inkomsten van de Landelijke Publieke Omroep.

In deze eindrapportage geven wij een overzicht van de geïdentificeerde mogelijkheden voor het verhogen van inkomsten van de Landelijke Publieke Omroep en de Ster. Wij hebben onderzoek gedaan naar inkomstenopties gerelateerd aan de hoofdtaken, de nevenactiviteiten en verenigingsactiviteiten van de Landelijke Publieke Omroep (LPO), alsook naar de inkomstenopties van de Ster.

Belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat binnen het huidige kader van Nederlandse wet- en regelgeving €29-43 mln aan additionele netto inkomsten te genereren is ten opzichte van de uitgangssituatie 2017. De LPO kan binnen dit kader op hoofdtaken, nevenactiviteiten en verenigingsactiviteiten €7–14 mln aan additionele inkomsten verwerven. De Ster kan binnen de huidige kaders €22–29 mln aan additionele inkomsten genereren.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Na eventuele aanpassing van Nederlandse wet- en regelgeving binnen het Europese juridische kader kunnen LPO en Ster additioneel €46–64 mln genereren ten opzichte van de uitgangssituatie 2017. Hiervan kan de LPO €4–10 mln genereren en de Ster €42–54 mln. Het realiseren van deze additionele inkomsten is een politieke keuze binnen de Europese kaders, en heeft gevolgen voor het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep.

In onze eindrapportage vindt u de uitgebreide onderbouwing van bovenstaande conclusies. Wij hopen dat we hiermee de vraagstelling van dit onderzoek naar verwachting hebben beantwoord.

Met de meeste hoogachting,

Jan Willem Maas	Peter Geluk	Marije van Mens
Senior Partner & Managing Director	*Principal*	*Project Leader*

The Boston Consulting Group, Amsterdam

Bijlage: eindrapportage BCG-onderzoek Verhogen inkomsten Landelijke Publieke Omroep

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inleiding

In het Regeerakkoord "Bruggen slaan" van 29 oktober 2012 is bepaald dat: *"De Landelijke Publieke Omroep (…) een extra taakstelling krijgt. Deze kan onder meer worden gerealiseerd door de eigen inkomsten te vergroten."*

Deze extra taakstelling betekent voor de Landelijke Publieke Omroep een additionele bezuiniging die in 2017 oploopt tot €45 mln. In dit kader heeft het ministerie van OCW The Boston Consulting Group (BCG) verzocht onderzoek te doen naar mogelijkheden voor het verhogen van inkomsten van de Landelijke Publieke Omroep en de Ster.

In de afgelopen zeven weken heeft BCG dit onderzoek op onafhankelijke wijze uitgevoerd bij de NPO, de omroepverenigingen en de Ster. Hierbij zijn meer dan 30 mogelijke inkomstenopties geïdentificeerd. Voor elke optie is een potentieelberekening gemaakt op basis van kwantitatieve en kwalitatieve analyse. Vervolgens zijn de opties getoetst op basis van een validatiekader. Dit kader omvat criteria als verenigbaarheid met wet- en regelgeving, impact op het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep, en kans op additionele kosten voor de burger.

Binnen de scope van dit onderzoek zijn zowel inkomstenopties onderzocht die uitvoerbaar zijn binnen het huidige kader van Nederlandse wet- en regelgeving als opties die momenteel niet uitvoerbaar zijn binnen dit kader. Het Europese kader is als ijkpunt gebruikt: opties buiten de grenzen van dit kader zijn niet onderzocht.

De begeleidingscommissie voor het onderzoek, onder leiding van het ministerie van OCW, bestond uit vertegenwoordigers van de Landelijke Publieke Omroep, het Commissariaat voor de Media, de Ster en de ministeries van Financiën en Algemene Zaken. De commissie heeft in vijf bijeenkomsten de resultaten van het onderzoek besproken en gevalideerd. De rol van de begeleidingscommissie was het faciliteren van het onderzoeksproces en het geven van feedback aan de onderzoekers op basis van expertise. De rol van de commissie was nadrukkelijk niet om inkomstenopties inhoudelijk te beoordelen. BCG is verantwoordelijk voor de resultaten zoals getoond in dit onderzoek.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Samenvatting

In opdracht van het Ministerie van OCW heeft BCG onderzoek gedaan naar mogelijkheden voor het verhogen van inkomsten van de Landelijke Publieke Omroep en de Ster. Hierbij is op basis van inventarisatie van inkomstenopties door de NPO, de Ster en de omroepen, alsook op basis van eigen ervaringen een inventarisatie gemaakt van inkomstenopties. Voor ieder van deze opties is een berekening gemaakt van het inkomstenpotentieel in 2017. Het betreft de *netto* additionele inkomsten, dus opbrengsten verminderd met direct toerekenbare kosten. Daarnaast gaat het om *additionele* inkomsten, dus de meeropbrengst ten opzichte van de verwachte opbrengst bij ongewijzigd beleid in 2017. De uitgangssituatie 2017 laat een daling zien van de totale inkomsten ten opzichte van de uitgangssituatie 2012: naast bezuinigingen liggen ook autonome trends aan deze daling ten grondslag.

De inkomstenopties zijn onafhankelijk van elkaar berekend en kunnen daarom in bepaalde gevallen niet bij elkaar opgeteld worden. Waar dit niet kan is dit aangegeven in de tekst.

Naast de potentieelschatting is iedere inkomstenoptie geëvalueerd op basis van acht criteria, het zogenaamde validatiekader. Het validatiekader gaat per optie onder andere in op de verenigbaarheid met het wettelijk kader, de impact van een optie op het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep en de gevolgen voor marktpartijen.

BCG concludeert dat binnen het huidige kader van wet- en regelgeving de LPO en de Ster gezamenlijk de mogelijkheid hebben om in 2017 additionele inkomsten van €29–43 mln te genereren. De LPO kan binnen dit kader op hoofdtaken, nevenactiviteiten en verenigingsactiviteiten €7–14 mln aan additionele inkomsten verwerven. De Ster kan binnen de huidige kaders €22–29 mln aan additionele inkomsten genereren ten opzichte van de uitgangssituatie 2017.

Door Nederlandse wet- en regelgeving aan te passen binnen het Europese juridische kader kunnen LPO en Ster nog eens €46–64 mln genereren ten opzichte van de additionele inkomsten binnen het huidige kader van wet- en regelgeving. Hiervan kan de LPO €4–10 mln genereren en de Ster €42–54 mln. Het realiseren van deze additionele inkomsten is een politieke keuze binnen de Europese kaders, en heeft gevolgen voor het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Uitgangssituatie

In 2012 bedroegen de netto inkomsten van de Landelijke Publieke Omroep €858 mln. De OCW bijdrage was €781 mln en bestaat uit belastinggeld en Sterinkomsten. De Sterinkomsten bedroegen €210 mln. Sterinkomsten gaan naar de mediabegroting van OCW; een vast deel van deze inkomsten wordt indirect ontvangen door de LPO via de OCW bijdrage, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de bijdrage in evenementenjaren en niet-evenementenjaren. Naast deze bijdrage genereerde de Publieke Omroep in 2012 €47 mln aan netto eigen inkomsten op de hoofdtaken. Overige activiteiten waren goed voor €31 mln[1].

Bij ongewijzigd beleid verwachten wij een autonome daling van de inkomsten 2012–2017. De OCW bijdrage zal tot 2017 afnemen met €173 mln, de netto inkomsten vanuit hoofdtaken en overige activiteiten zullen afnemen met €23 mln. De Sterinkomsten zullen afnemen met €19–36 mln. Ontwikkelingen in het medialandschap, het kijktijdaandeel en de advertentiemarkt veroorzaken deze daling.

Hoofdtaken

De hoofdtaak van de Publieke Omroep is het verzorgen en verspreiden van een gevarieerd en goed aanbod van programma's. De inkomstenopties in het kader van de hoofdtaak zijn distributie-inkomsten, Video on Demand, programma sponsoring en cofinanciering. De totale inkomsten uit hoofdactiviteiten bedroegen in 2012 €47 mln. Bij ongewijzigd beleid verwachten wij dat de inkomsten voor de hoofdtaak tot 2017 zullen dalen met €16 mln, vooral veroorzaakt door het wegvallen van de bijdrage van het Mediafonds.

1. Nevenactiviteiten genereerden €23 mln, Verenigingsactiviteiten €-1 mln, Overige opbrengsten €3,3 mln en het saldo van Financiële baten en lasten was goed voor €5,5 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Voor Video on Demand kan een combinatiemodel op basis van advertenties (AVoD), abonnementen (SVoD), transacties (TVoD) en download-to-own (betaling voor het in eigendom krijgen van mediacontent) leiden tot additionele netto inkomsten van €3–6 mln in 2017. Programmasponsoring binnen het huidig kader van wet- en regelgeving kan leiden tot additionele netto inkomsten van €0,4–1 mln.

Bij aanpassing van Nederlandse wet- en regelgeving binnen Europees kader is door sponsoring €2–4 mln en door product placement €1–4 mln aan netto additionele inkomsten te realiseren. Het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep komt door deze activiteiten onder druk te staan. Aan het uitvoeren van deze activiteiten ligt een politieke keuze ten grondslag.

De Publieke Omroep ontvangt momenteel een distributievergoeding van distributeurs via kabel, DSL en glasvezel. De Nederlandse markt is gereguleerd door middel van een *must-carry* die de distributeurs verplicht de publieke zenders door te geven. De Publieke Omroep heeft echter geen *must-offer* en is niet verplicht om zijn signaal aan een specifieke distributeur aan te bieden. Door huidige marktontwikkelingen, waarbij nieuwe spelers de markt betreden, door het opbouwen van een eigen distributiekanaal op internet en door het vragen van een vergoeding aan distributeurs die nu niet betalen, maar wel de content van de Publieke Omroep in hun pakketten opnemen kan de Publieke Omroep in heronderhandeling additionele inkomsten realiseren. Bereidheid vanuit de Publieke Omroep om niet alle distributeurs van signaal te voorzien is hiervoor noodzakelijk. Wij verwachten dat de Publieke Omroep in heronderhandeling op korte termijn additionele inkomsten kan realiseren. Op langere termijn verwachten wij dat een additioneel potentieel te behalen is, waardoor de distributie-inkomsten meer in lijn komen met de theoretische waarde. Wanneer de overheid er voor kiest om de distributievergoeding niet via heronderhandeling maar via prijsregulering te bepalen, verdient het aanbeveling om deze interventie vooraf af te stemmen met de Europese Commissie.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Overige activiteiten

De Publieke Omroep verricht naast het verzorgen van media-aanbod (de hoofdtaak) ook andere activiteiten waarmee hij inkomsten genereert. Deze activiteiten zijn in twee clusters in te delen: nevenactiviteiten, zoals het aanbieden van programmabladen en verkoop van merchandise; en verenigingsactiviteiten, zoals het organiseren van verenigingsevenementen.

De totale inkomsten vanuit deze activiteiten bedroegen in 2012 €22 mln. De prognose is dat bij ongewijzigd beleid deze inkomsten tot 2017 zullen dalen naar €14 mln. Deze daling is voornamelijk een gevolg van de dalende trend in leden- en abonneeaantallen. Het totaal aan additionele inkomsten voor overige activiteiten binnen het Nederlandse kader van wet- en regelgeving is €4–7 mln. Door aanpassing van Nederlandse wet- en regelgeving binnen Europees kader is additioneel €0–2 mln te realiseren.

Door verhoogde focus, gezamenlijke uitvoer en meer geoptimaliseerde prijsstelling kunnen inkomsten uit nevenactiviteiten binnen huidige wet- en regelgeving additioneel €3–6 mln opleveren. Om dit te realiseren, dienen omroepen activiteiten te centraliseren en professionaliseren. Het gaat hierbij o.a. om contentverkoop, merchandise en organisatie van evenementen en concerten. Door aanpassing van Nederlandse wet- en regelgeving binnen Europees kader is additioneel €0–1 mln te genereren vanuit interactieve diensten.

Verenigingsactiviteiten kunnen binnen de huidige wet- en regelgeving inkomsten met €0,7–1,3 mln vergroten door lidmaatschapsgelden beperkt te verhogen. Aanpassing van nationale wet- en regelgeving, waardoor het mogelijk wordt om commerciële diensten aan leden aan te beiden, kan additioneel €0,3–0,9 mln opleveren.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Ster

De Stichting Ether Reclame (Ster) exploiteert reclamezendtijd op televisiezenders, radiozenders, websites en Video-on-Demand-diensten van de Publieke Omroep. De inkomsten van de Ster gaan naar de mediabegroting van het ministerie van OCW en zijn daarmee indirecte inkomsten voor de Publieke Omroep. De netto bijdrage van de Ster aan de mediabegroting in 2012 was €210 mln. In een even jaar liggen de inkomsten van de Ster gemiddeld €10 mln hoger dan in een oneven jaar, door een relatief hoog kijktijdaandeel in verband met het uitzenden van sportevenementen. De verwachting is dat in 2017 de bijdrage van de Ster zal dalen tot €160–181 mln. De daling wordt voornamelijk veroorzaakt door de prognose van een dalend kijktijdaandeel en de verwachte verschuiving van lineair TV kijken naar lineair kijken op andere platformen[1] en non-lineaire mediaconsumptie[2].

De inkomstenopties die voor de Ster haalbaar zijn binnen huidige wet- en regelgeving kunnen leiden tot additionele inkomsten van €21–26 mln voor televisie, €1–2 mln voor radio en €0–1 mln voor internet. Om dit te realiseren, dienen de NPO en de Ster op televisie het gemiddelde aantal reclameminuten per uur uit te breiden van 6 minuten naar 9 minuten. Dit betekent dat dagelijks 28 extra reclameminuten per TV-zender dienen te worden geprogrammeerd, waarvan 21 minuten overdag en 7 minuten in prime time[3]. De NPO kan deze ruimte creëren door de programmering over de avond uit te spreiden, door promo's in te korten, door programma's in te korten of door programma's te schrappen. Om deze optie uit te voeren is een goed overleg en contact tussen de zendercoördinatoren en de Ster een kritische voorwaarde. Deze optie betekent ook dat in de programmering het commerciële belang een grotere rol gaat spelen, mogelijk ten koste van bereikdoelstellingen van de Publieke Omroep.

De inkomstenopties die haalbaar zijn wanneer de overheid bereid is om Nederlandse wet- en regelgeving aan te passen, kunnen leiden tot additionele inkomsten van €35–46 mln voor televisie, €3–4 mln voor radio en €7–9 mln voor internet. Om dit potentieel te realiseren is programmaonderbrekende reclame een voorwaarde. Dit is een politieke keuze met gevolgen voor het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep.

1. E.g. Computer, tablet, mobiele telefoon 2. VoD, non-lineaire audio zoals muziek betaaldiensten 3. Prime time is het tijdvak tussen 18-24 uur

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Afwegingskaders

In dit onderzoek hebben we de mogelijkheden onderzocht om de inkomsten van de Landelijke Publieke Omroep en de Ster te verhogen en een inschatting gemaakt van het potentieel van de verschillende inkomstenopties. Welke inkomstenopties binnen bereik zijn is afhankelijk van het Afwegingskader dat de overheid kiest. Binnen dit onderzoek hebben we drie Afwegingskaders uitgewerkt. In Afwegingskader 1 is gekeken naar de mogelijkheden binnen huidige wet- en regelgeving, in Afwegingskader 2 naar de mogelijkheden bij aanpassing van Nederlandse wet- en regelgeving binnen Europees kader en in Afwegingskader 3 is heronderhandeling of tariefstelling van overheidswege voor distributie meegenomen.

Binnen Afwegingskader 1 zijn de additionele inkomsten in 2017 €29–43 mln. Deze inkomsten zijn additioneel ten opzichte van de uitgangssituatie 2017. Om dit potentieel te realiseren zoeken de Ster en de LPO gezamenlijk naar een nieuw optimum tussen enerzijds bereik en anderzijds commercieel belang. De Ster en LPO breiden de reclame uit van gemiddeld 6 minuten naar 9 minuten en de LPO programmeert zogeheten "blockbusters" in commercieel aantrekkelijke maanden. De LPO implementeert een combinatiemodel voor Video on Demand en de omroepen centraliseren en professionaliseren o.a. contentverkoop en verkoop van merchandise en verhogen de lidmaatschapsgelden.

Binnen Afwegingskader 2 zijn de additionele inkomsten ten opzichte van Afwegingskader 1 €46–64 mln. Om dit potentieel te realiseren gaat de LPO op dezelfde wijze reclame in het programmaschema plaatsen als de commerciële omroepen. Ook op internet voegt de Ster meer commerciële uitingen toe. De omroepen voegen sponsoring en productplacement toe. Uitvoering van deze inkomstenopties is van invloed op het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep. Dit is een politieke keuze.

Binnen Afwegingskader 3 zijn op basis van onderhandeling met distributeurs additionele inkomsten te verkrijgen op korte termijn. Op langere termijn verwachten wij dat deze inkomsten meer in lijn komen met de theoretische waarde. Wanneer de overheid ervoor kiest om de distributievergoeding te reguleren is verder onderzoek noodzakelijk, aangezien een aantal complexe juridische en mededingingsvragen moeten worden opgelost. Hiernaast is verder onderzoek naar de wijze waarop doorberekening van additionele kosten naar de burger plaatsvindt noodzakelijk.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Samenhang met de toekomstverkenning

Dit onderzoek betreft een analyse van concrete inkomstenopties. Op de achtergrond van de discussie over deze opties spelen een aantal fundamentele vragen over de rol en financiering van de Landelijke Publieke Omroep. Deze vragen raken mogelijk aan de bredere verkenning van de toekomst van de Omroep waarover de Raad voor Cultuur momenteel een advies voorbereidt. Met het oog op de eventuele samenhang, expliciteren wij hier drie fundamentele vragen in de discussie over inkomstenverhoging.

Publieke en commerciële financiering

Een wezenskenmerk van de Publieke Omroep is het beginsel van non-commercialiteit. Tegelijkertijd is reeds lang geleden gekozen om publieke media deels te financieren via reclame-inkomsten en heeft de Publieke Omroep mogelijkheden om eigen inkomsten te verwerven van en via marktpartijen. Daarmee is sprake van interpretatie van het beginsel van non-commercialiteit. De vraag is wanneer het kritieke punt wordt bereikt en een publieke omroep niet meer aan dit legitimerende beginsel voldoet. Dit is een Europeesrechtelijke vraag, tegen de achtergrond van de Omroepmededeling van de Europese Commissie, en ook een maatschappelijke vraag.

Collectieve en individuele financiering

Eén van de redenen voor publieke financiering van de Omroep is van oudsher het collectieve karakter van mediagebruik (*broad*casting). Onder invloed van veranderingen in het medialandschap is er in toenemende mate sprake van individueel non-lineair mediagebruik, bijvoorbeeld door video-on-demand. Deze ontwikkeling maakt het mogelijk om een meer directe relatie te leggen tussen (individuele) mediaconsumptie en financiering. De vraag is welke verdeling tussen collectieve en individuele financiering optimaal is. Dit is zowel een bedrijfseconomische als een maatschappelijke vraag.

Rol in de waardeketen en financiering

De hoofdtaak van de Publieke Omroep is het verzorgen en verspreiden van een gevarieerd en goed aanbod van programma's. De vraag is wat deze taak betekent voor de rollen van de Omroep in de waardeketen naast het leveren en aggregeren van programma's. In welke mate moet de Omroep zelf actief zijn op de distributiemarkt? In welke mate heeft de Omroep een rol ten aanzien van de navigatie- of gidsfunctie? Het antwoord op deze vragen bepaalt mede het verdienvermogen van de Publieke Omroep.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Leeswijzer

De structuur van deze eindrapportage sluit aan bij het onderscheid in drie hoofdcategorieën van inkomsten van de Publieke Omroep: Hoofdtaken, Neven- en verenigingsactiviteiten en Ster. De rapportage start in hoofdstuk 2 met het schetsen van de uitgangssituatie 2012 en de verwachte ontwikkelingen tot 2017. In hoofdstuk 3 tonen we de resultaten van een benchmark waarin we de financieringswijze van de Nederlandse Publieke Omroep vergelijken met de financieringswijze van verschillende Europese Publieke Omroepen.

Voorafgaand aan de bespreking van de inkomstenopties lichten we toe op welke wijze we het potentieel bepalen en hoe we de validatiecriteria hanteren (hoofdstuk 4). Vervolgens bespreken we de resultaten van het onderzoek in drie hoofdstukken: Hoofdtaken, Overige activiteiten en Ster, waarbij inkomstenopties uit Overige activiteiten zijn onderverdeeld in opties binnen Nevenactiviteiten en Verenigingsactiviteiten. Ieder hoofdstuk bevat een samenvatting van de resultaten, gevolgd door een gedetailleerde uitwerking van de inkomstenopties waarin de potentieel berekening wordt verantwoord. Daarnaast geven we de overwegingen bij de evaluatie van de opties op basis van het validatiekader weer.

De verschillende inkomstenopties zijn onafhankelijk van elkaar berekend en kunnen daarom in bepaalde gevallen niet bij elkaar opgeteld worden. Wanneer opties niet bij elkaar opgeteld kunnen worden hebben we dit expliciet vermeld.

We sluiten de eindrapportage af met een hoofdstuk over Afwegingskaders (hoofdstuk 8). We tonen hierin welke inkomstenopties binnen het kader van de huidige Nederlandse wet- en regelgeving liggen en welke inkomstenopties additioneel binnen bereik liggen wanneer de overheid huidige wet- en regelgeving aanpast. Dit hoofdstuk heeft als doel de discussie over de uitkomsten van het onderzoek te faciliteren.

Conform de vertrouwelijkheidafspraken met de omroepverenigingen en de Ster rapporteren we in deze eindrapportage niet op het niveau van individuele omroepverenigingen, tenzij het om publiekelijk beschikbare informatie gaat. Gezien de concurrentiegevoeligheid van de inkomstengegevens van de Ster worden deze niet verbijzonderd. Dit geldt ook voor detailgegevens over distributievergoedingen, waarvan de geheimhoudingsplicht voor de NPO contractueel bepaald is.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Uitgangssituatie 2012–2017

Het Nederlandse landelijke publieke omroepbestel bestaat uit de stichting Nederlandse Publieke Omroep (NPO) en de verschillende omroeporganisaties. De totale netto inkomsten van de Landelijk Publieke Omroep bedroegen in 2012 €858 mln. Een deel van deze inkomsten wordt gegenereerd door de omroepen, het overige deel wordt ontvangen door de NPO.

"Totale netto inkomsten van de Landelijke Publieke Omroep bedroegen €858 mln in 2012"

In 2012 bedroeg de OCW bijdrage €781 mln, de hoofdtaken en overige activiteiten genereerden gezamenlijk €77 mln. Van deze €77 mln inkomsten is €60 mln direct ontvangen door omroepverenigingen. Deze gelden bestaan uit inkomsten uit nevenactiviteiten, verenigingsactiviteiten en programmagebonden bijdragen, zoals bijdragen uit het Mediafonds en bijdragen van sponsoren. Middels bijdragen uit het CoBO-fonds ontvangen omroepen vergoedingen van Belgische en Duitse distributeurs ('kabelgelden'). De NPO ontvangt de jaarlijkse rechtenvergoedingen van Nederlandse distributeurs, in 2012 voor een totaal van €11 mln. Daarnaast ontvangt de NPO voor een bedrag van €6 mln aan overige inkomsten; dit betreft onder andere financiële baten.

"Naast de OCW bijdrage ontvangt de Publieke Omroep gelden uit distributie, neven- en verenigingsactiviteiten en programma gebonden bijdragen"

De Sterinkomsten bedroegen €210 mln. Sterinkomsten gaan naar de mediabegroting van OCW en komen niet direct, maar indirect via de OCW bijdrage, (gedeeltelijk) binnen bij de Publieke Omroep.

Verwachte ontwikkelingen

In de komende jaren zal het medialandschap aan veranderingen onderhevig zijn. In dit onderzoek hebben we de belangrijkste ontwikkelingen tussen 2013 en 2017 geïdentificeerd. Veranderingen in mediagebruik en veranderingen in de advertentiemarkt zullen belangrijke implicaties hebben voor de inkomsten van de Publieke Omroep. Deze ontwikkelingen vinden grotendeels autonoom, dus buiten de invloedssfeer van de Omroep, plaats en vormen een belangrijk onderdeel van de context van dit onderzoek.

Het mediagebruik in Nederland verandert. Op de lange termijn zal de positie van lineaire TV onder druk komen te staan door de verschuiving naar lineair kijken op andere platformen[1] en non-lineaire mediaconsumptie[2]. Hierbij kan gedacht worden aan de introductie van Netflix op de Nederlandse markt.

"Op de lange termijn zal de positie van televisie onder druk komen te staan door de verschuiving naar lineair op andere platformen[1] en non-lineair[2]"

1. E.g. Computer, tablet, mobiele telefoon 2. VoD, non-lineaire audio zoals muziek betaaldiensten

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

De snelheid van deze verschuiving in mediaconsumptie is onzeker. Om deze reden hanteren we in dit onderzoek twee scenario's. In scenario 1 en 2 blijft TV in de periode 2013–2017 een even belangrijk medium, in scenario 2 verschuift 10% van de mediaconsumptie van het lineaire TV kijken naar lineair kijken op andere platformen en non-lineaire mediaconsumptie.

Door overheidsbezuinigingen neemt de Rijksbijdrage aan de Publieke Omroep af. Tussen 2013 en 2015 treden eerder voorgenomen bezuinigingen op het LPO budget van €127,8 mln in werking ("Rutte 1"). Daarnaast worden tot 2017 additionele bezuinigingen van €45 mln geëffectueerd ("Rutte 2"). De bezuinigingen leiden mogelijk tot verlies van uitzendrechten van bepaalde (sport-)programma's. In combinatie met toenemende concurrentie in het televisielandschap is de verwachting dat het kijktijdaandeel van de Publieke Omroep zal dalen. Voor dit onderzoek is uitgegaan van een daling van het kijktijdaandeel van 29%[1] in 2012 tot 22–24% in 2017[2].

"Het kijktijdaandeel van de Publieke Omroep zal dalen van 29% in 2012 tot 22–24% in 2017[2]. Dit zal inkomsten van de Ster onder druk zetten "

Uitgangssituatie 2017 bij ongewijzigd beleid

De ontwikkelingen in het medialandschap, de bezuinigingen, de daling van het kijktijdaandeel en de economische groei zijn van invloed op de (indirecte) inkomsten van de Omroep. De OCW-bijdrage neemt vanwege bezuinigingen tot 2017 af met €172,8 mln. Er is een wettelijk verplichte consumentenprijs indexering die dient om jaarlijkse kostenstijging op te vangen. De prognose is dat deze index tot 2017 €51 mln bedraagt. De inkomsten vanuit hoofdtaken, nevenactiviteiten, verenigingsactiviteiten en programma gebonden eigen bijdragen zullen autonoom afnemen met €23 mln, bijvoorbeeld als gevolg van een krimpende markt voor programmabladen.

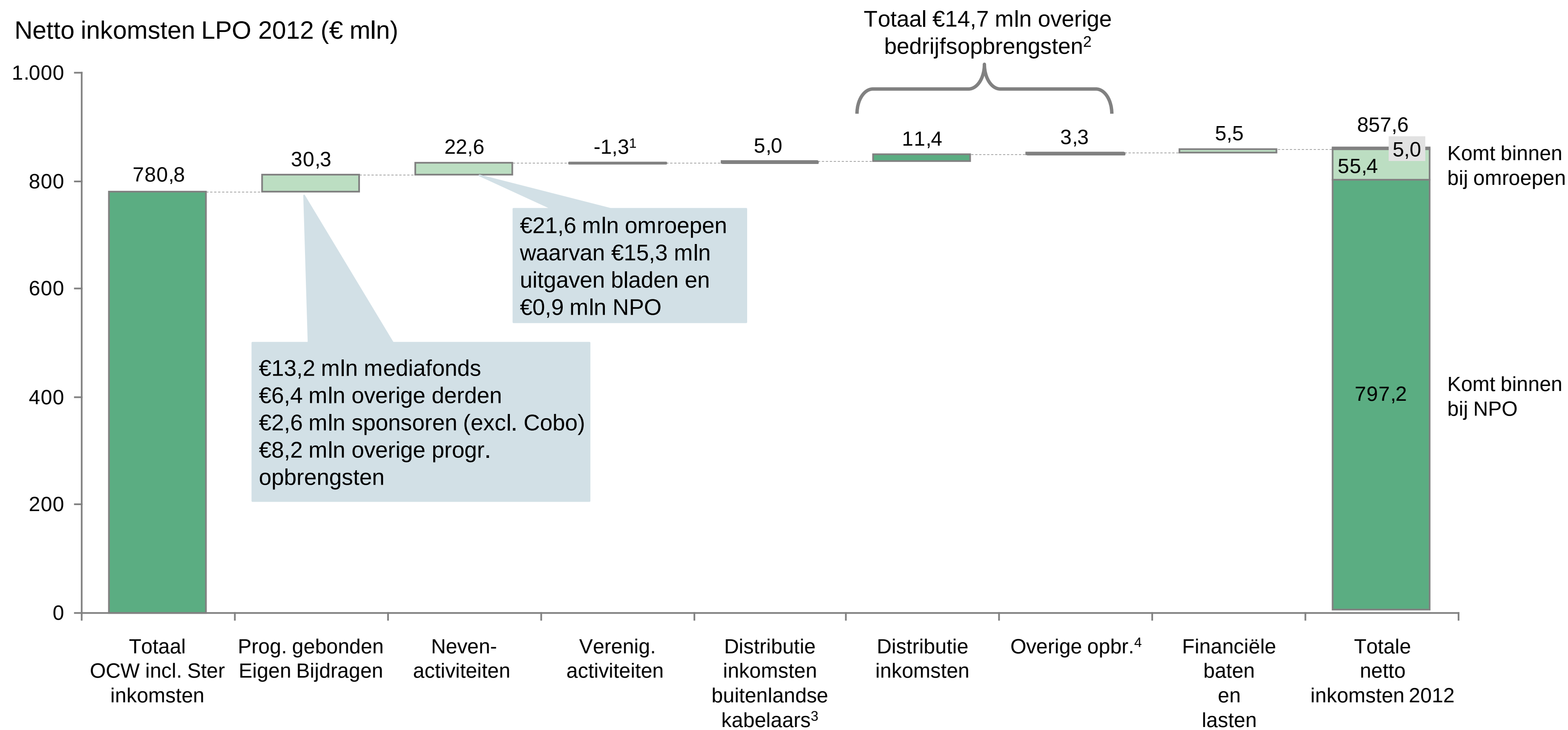
"De OCW bijdrage daalt in 2017 met €172,8 mln, de inkomsten vanuit hoofdtaken en overige activiteiten dalen met €23 mln en de indirecte Sterinkomsten dalen met €19–36 mln"

Ook de indirecte Ster-inkomsten nemen af. In lijn met het economische groeiscenario verwachten we dat op de korte en middellange termijn de TV advertentiemarkt niet verslechterd. Echter, door de geprognosticeerde verlaging van het kijktijdaandeel en de mogelijke verandering in de mediaconsumptie dalen de inkomsten van de Ster met €19–36 mln in 2017.

1. In de doelgroep 20–49 jaar, gedurende prime-time (het tijdvak tussen 18 uur en 24 uur) 2. 2012 is een evenmentenjaar, 2017 is een non-evenementenjaar. Voor non-evenementenjaren liggen kijktijdaandelen lager dan voor evenementenjaren. Naast de beschreven ontwikkelingen die de daling verklaren, is ook verschil in type jaar een onderdeel hiervan

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Netto inkomsten van de LPO waren €858 mln in 2012



1. Combinatie van contributiegelden, verenigingsgiften, inkomsten kaartverkoop, evenementgelden, inkomsten andere activiteiten, ledenwervingskosten, en frictiekosten; 2. Overige bedrijfsopbrengsten zijn €8,3 mln lager dan in het jaarverslag NPO 2012 staat vanwege het elimineren van inkomsten die zijn verkregen uit diensten die voor de omroepen uitgevoerd zijn en kosten die gepaard zijn gegaan met het genereren van de inkomsten; 3. CoBO krijgt jaarlijks €5 mln aan distributie-inkomsten van buitenlandse kabelaars. Dit geld komt bij de omroepen of direct bij producenten binnen om (tele) films en documentaires mee te maken; 4. €1,3 mln rechtenvergoeding, €1,3 mln STER en kabelbijdrage voor o.a. gebruik van infrastructuur, €0,4 mln eindregie BVN en €0,3 mln opbrengsten uit internetbeheer voor derden

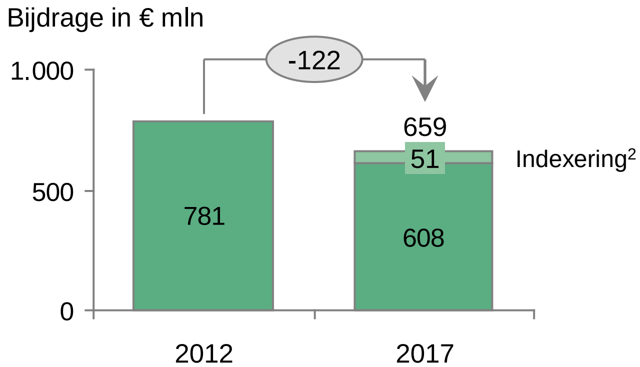
Noot: Netto inkomsten zijn inkomsten minus de kosten die noodzakelijk zijn om de inkomsten te generen

Bron: Jaarverslag NPO 2012; Jaarverslagen omroepen 2012; CoBO

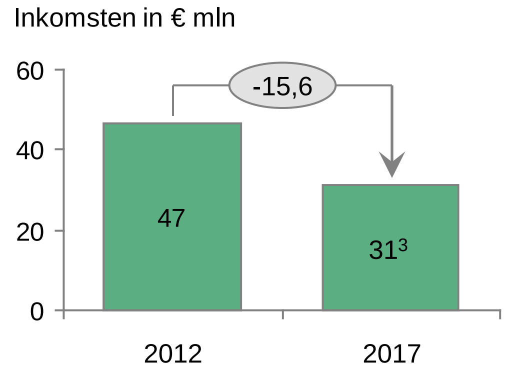
Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Bij ongewijzigd beleid dalen de LPO inkomsten 2017, met name gedreven door Rijksbijdrage en (indirecte) Sterinkomsten

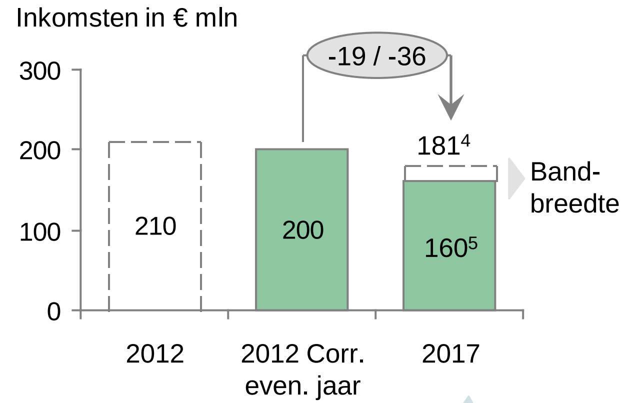
OCW bijdrage – inclusief indirecte Sterinkomsten



Hoofdtaken

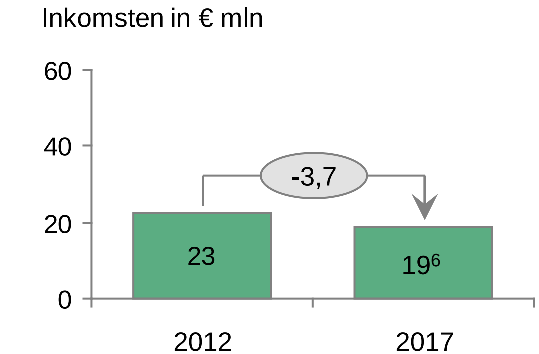


Sterinkomsten - indirecte inkomsten via OCW[1]

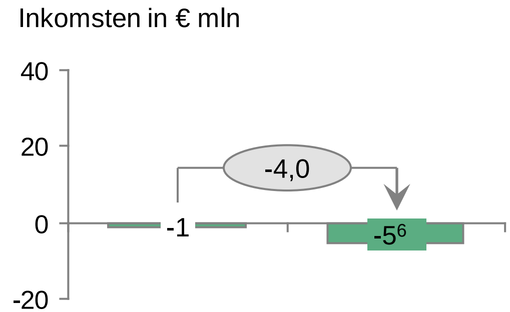


In de Rijksbegroting wordt een bedrag van €190 mln voor een niet-evenementenjaar aangenomen

Nevenactiviteiten



Verenigingsactiviteiten

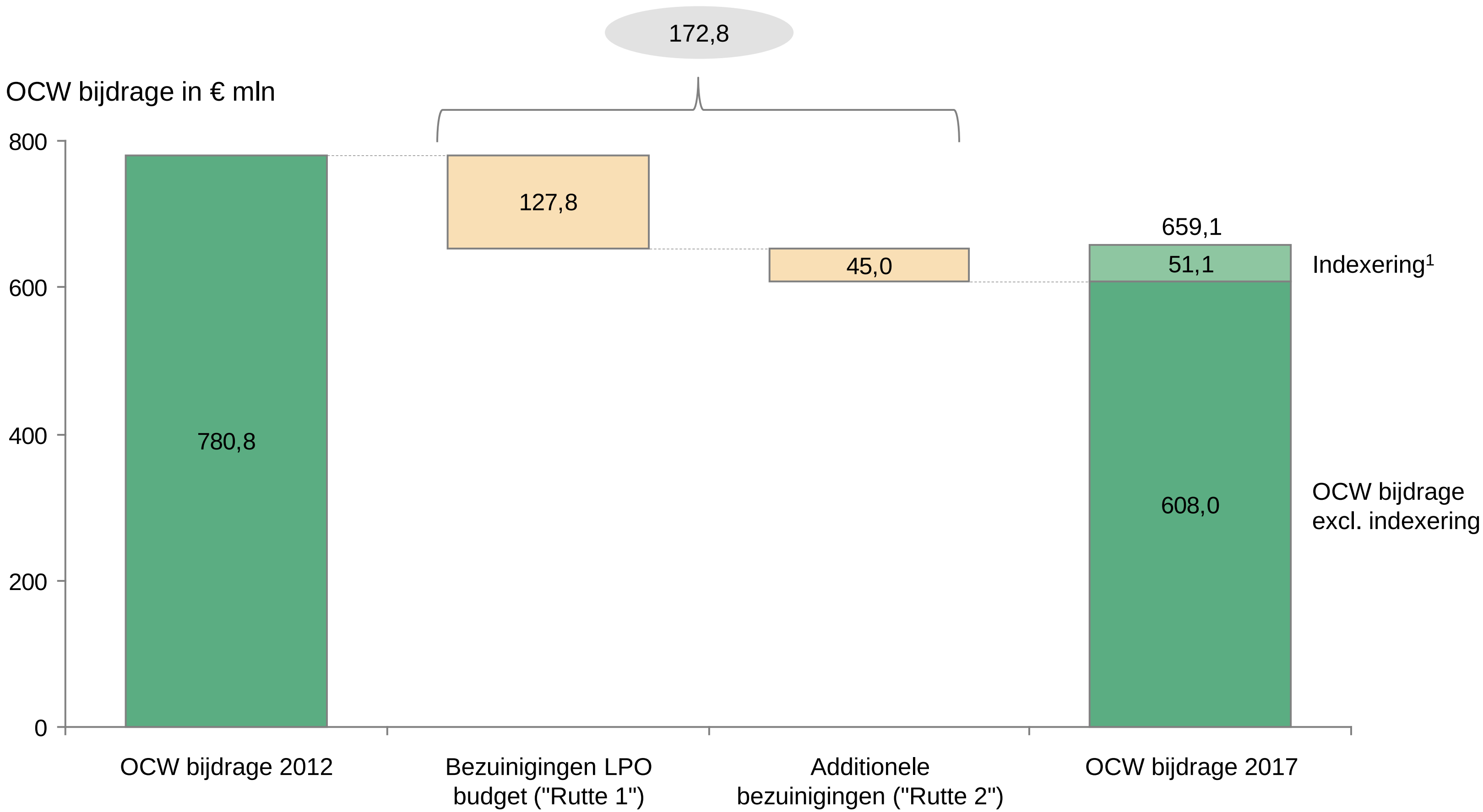


1. Sterinkomsten komen bij de LPO binnen via de bijdrage van OCW. De OCW bijdrage zoals getoond is inclusief de Sterinkomsten; 2. Indexering is een *prognose* voor 2012-2017; 3. Daling met name veroorzaakt door wegvallen bijdrage Mediafonds van €13,2 mln vanaf 2016; inkomsten 2012 niet gecorrigeerd voor evenementenjaar; 4. Aanname dat kijktijdaandeel op 23,8% uitkomt en TV advertentiebudget niet gedeeltelijk verschuift naar online; 5. Aanname dat kijktijdaandeel op 22,5% uitkomt en TV advertentiebudget voor 10% verschuift naar online; 6. Daling in inkomsten wordt met name veroorzaakt door afname van ledenaantallen

Noot: Totale afname van inkomsten uit Hoofdtaken, Nevenactiviteiten en Verenigingsactiviteiten is €23,3 mln, door afrondingsverschillen lijken deze in bovenstaande grafieken niet op te tellen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

OCW bijdrage zal tussen 2012–2017 afnemen tot €659 mln



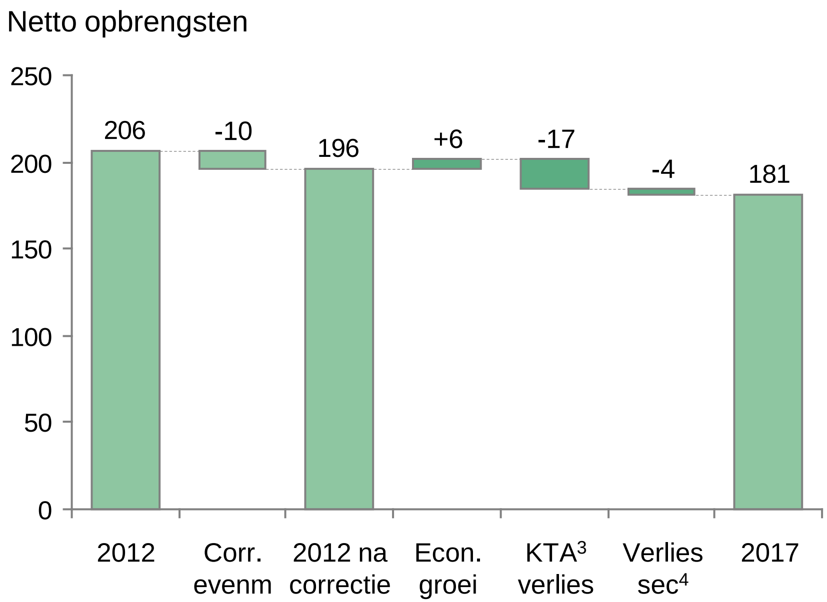
1. Indexering is een *prognose* voor 2012-2017

Bron: Herziene meerjarenbegroting 2013–2017, najaar 2012; OCW Mediabudget 2013

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

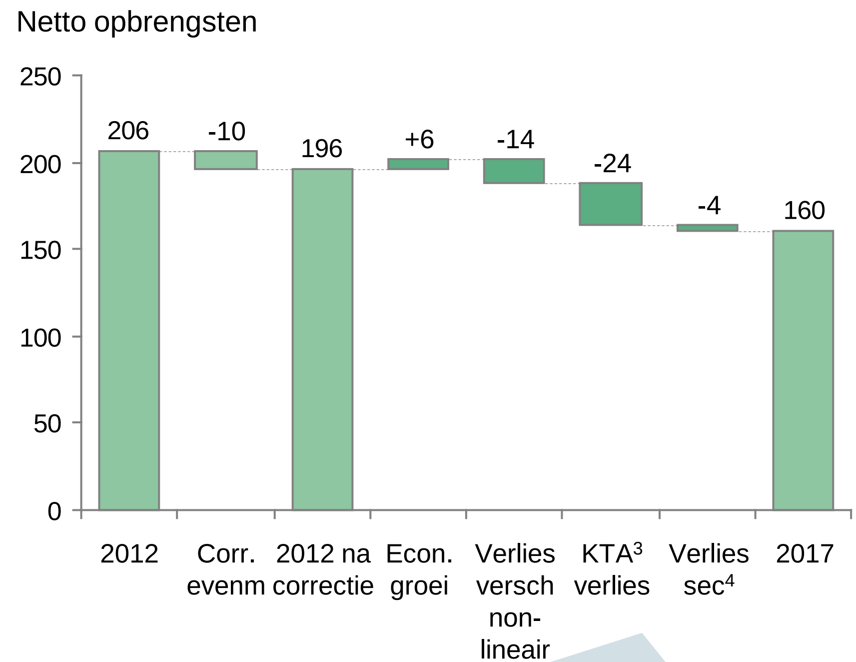
Verlies van kijktijdaandeel is de belangrijkste veroorzaker van het verlies van Ster-inkomsten

Scenario 1: lineaire TV blijft een even belangrijk medium



- 2014/2015 Mogelijk verlies eredivisie
- Toenemende concurrentie in het TV landschap

Scenario 2: verschuiving van lineaire TV naar lineair op andere platformen[1] en non-lineair[2]



- 2014/2015 Mogelijk verlies eredivisie
- 2015/2016 Mogelijk verlies Champions League
- Toenemende concurrentie in TV landschap

1. E.g. Computer, tablet, mobiele telefoon 2. VoD, non-lineaire audio zoals muziek betaaldiensten 3. KTA: Kijktijdaandeel 4. Verliesreclameseconden door andere programmering
Bron: Ster prognose, CPB Scenario middellange termijn: De Nederlandse economie 2013–2017, KLO NPO, SKO, BCG Analyse

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Aan de uitgangssituatie 2013–2017 (ongewijzigd beleid) liggen een aantal autonome ontwikkelingen ten grondslag

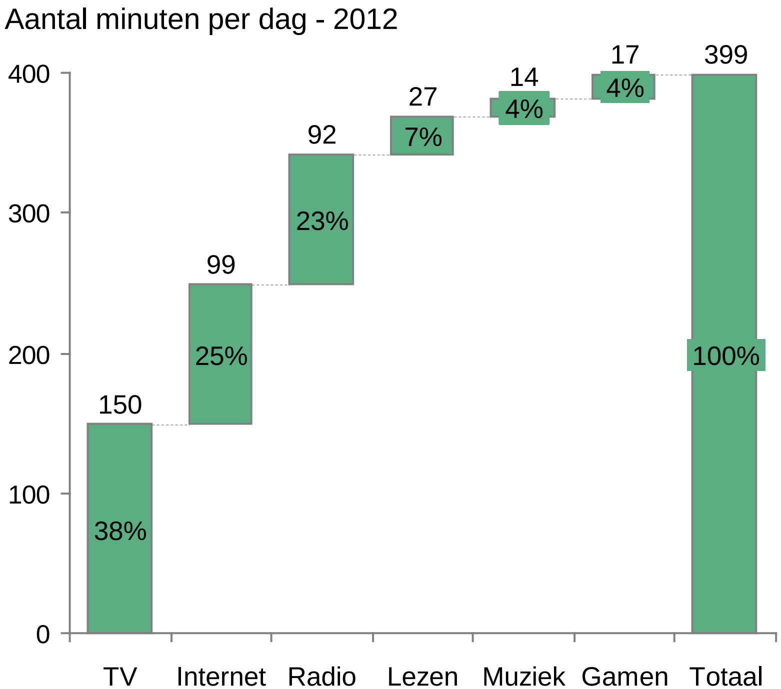
Verwachte ontwikkelingen	Implicaties voor uitgangssituatie 2013–2017
Ontwikkelingen algemene economie • De economie zal van 2013–2017 een lichte groei vertonen (CPB)	**Voor 2013–2017 verwacht het CPB een gemiddelde groei van 1,5%[1]**
Ontwikkelingen Rijksbijdrage • €127,8 mln bezuiniging op LPO budget tot 2015 ("Rutte 1") • €45 mln additioneel van 2016 tot 2017 ("Rutte 2") • €13,2 mln verlies inkomsten Mediafonds	**Bezuinigingen zorgen voor minder geld voor de programmering waardoor bereik van de NPO negatief wordt beïnvloed**
Ontwikkelingen kijktijdaandeel • Door de bezuinigingen en de hogere zenderfragmentatie zal het kijktijdaandeel dalen – verminderd accent op sport en amusement	**Kijktijdaandeel NPO daalt tot 22–24% in 2017**
Ontwikkelingen medialandschap • Op korte en middellange termijn blijft lineaire televisie het belangrijkste kanaal in het medialandschap • Op lange termijn wordt de positie van lineair op andere platformen[2] en non-lineair[3] sterker • De verschuiving vindt initieel langzaam plaats, tot een 'kantelpunt' wordt bereikt	**Omdat er onzekerheid is over het 'kantelpunt' van lineair TV naar lineair op andere platformen[2] en non-lineair[3] werken we met 2 scenario's:** 1. In 2013–2017 blijft TV een even belangrijk kanaal 2. In 2017 heeft lineair op andere platformen en non-lineair 10% van huidige TV tijdsbesteding overgenomen
Ontwikkeling advertentiemarkt • Zolang TV het belangrijkste medium blijft zal de Ster haar sterke positie in de advertentiemarkt behouden • Bij verplaatsing van de advertentiemarkt non-lineair komt de Ster onder druk te staan: de inkomsten moeten met meerdere partijen gedeeld worden	**Hier gaan we, in navolging van de ontwikkelingen in het medialandschap uit van 2 scenario's:** 1. In 2013–2017 blijven TV advertentiebestedingen gelijk 2. In 2017 heeft lineair op andere platformen en non-lineair 10% van de huidige TV advertentiemarkt overgenomen

1. CPB scenario middellange termijn: De Nederlandse economie tot en met 2017, inclusief Begrotingsakkoord 2013, juni 2012; 2. E.g. Computer, tablet, mobiele telefoon; 3. VoD, non-lineaire audio zoals muziek betaaldiensten

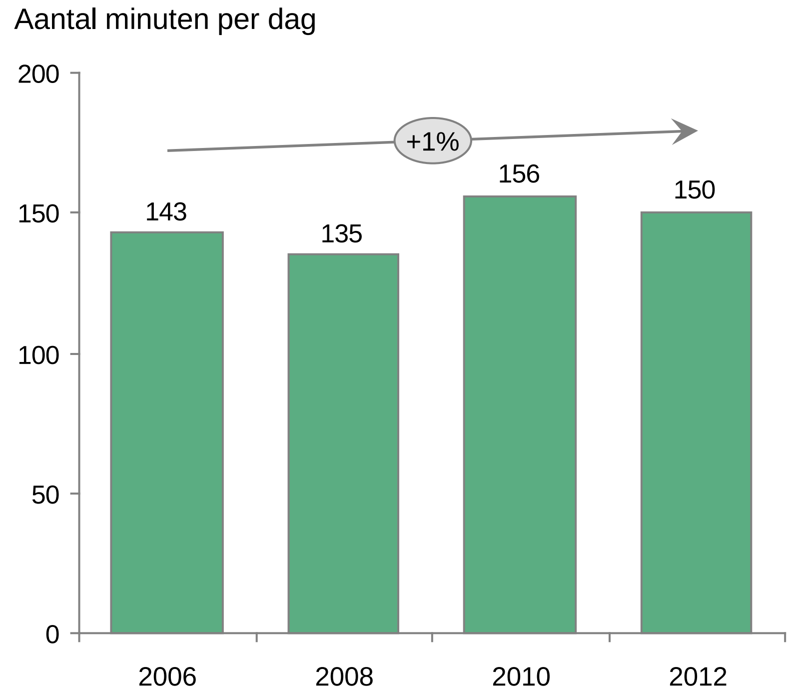
Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Ontwikkelingen in het medialandschap: lineaire televisie is nog steeds het belangrijkste kanaal…

Televisie belangrijkste medium…



…met stabiel kijkgedrag in 2006-2012



Noot: In de leeftijdsgroep 20-65
Bron: Spot Tijdbestedingsonderzoek 2012, BCG Analyse

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

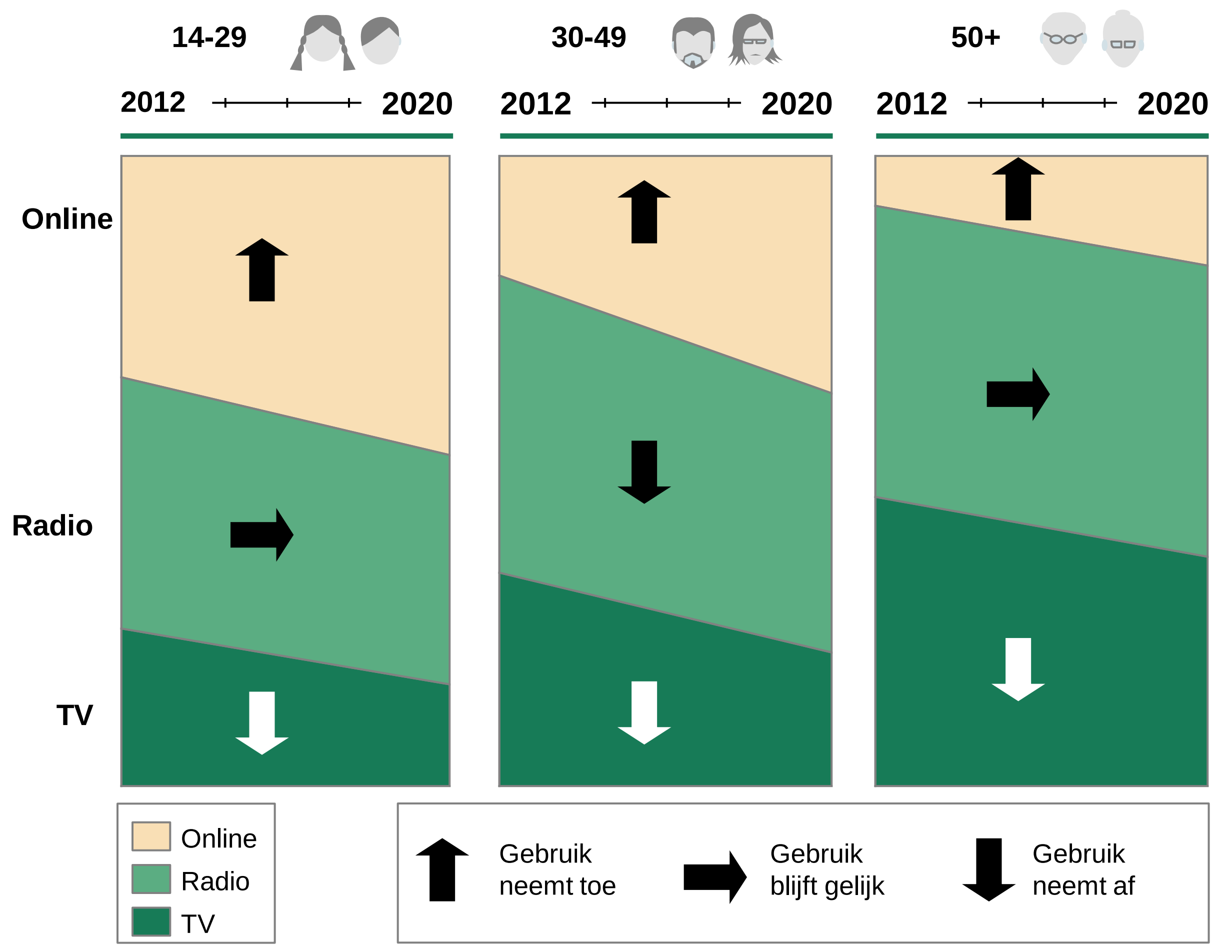
Echter, op de lange termijn zal de positie van televisie onder druk komen te staan door de verschuiving naar online

Generatie en technologie effect...

Generatie-effect
- Het online gebruik verschilt sterk per generatie
- De jongste generatie is gericht op online; wanneer deze generatie ouder wordt, blijft hun online gebruik hoog

Technologische ontwikkelingen
- Opkomst van non-lineaire TV, zoals video on demand
- Opkomst van gebruik tweede scherm, zoals tablet kijken naast televisie
- Opkomst lineaire webradio, zoals radioluisteren op internet
- Opkomst non-lineaire audio, zoals muziekbetaaldiensten

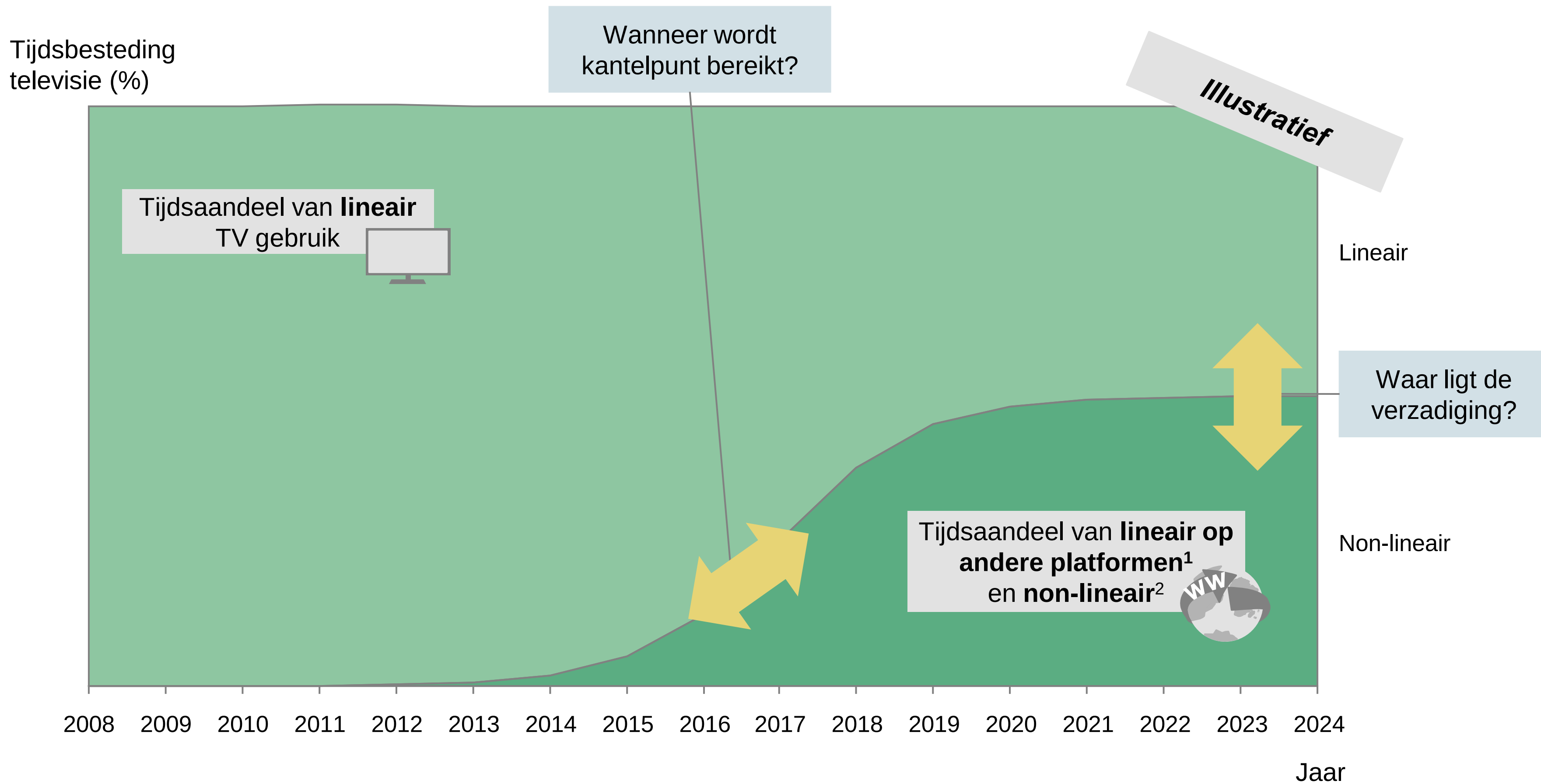
....zorgen dat televisiegebruik afneemt ten gunste van online



Bron: BCG analyse

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

De verschuiving vindt langzaam plaats, tot een 'kantelpunt' wordt bereikt



Nadat het kantelpunt bereikt is zal de verschuiving versnellen tot het niveau van verzadiging

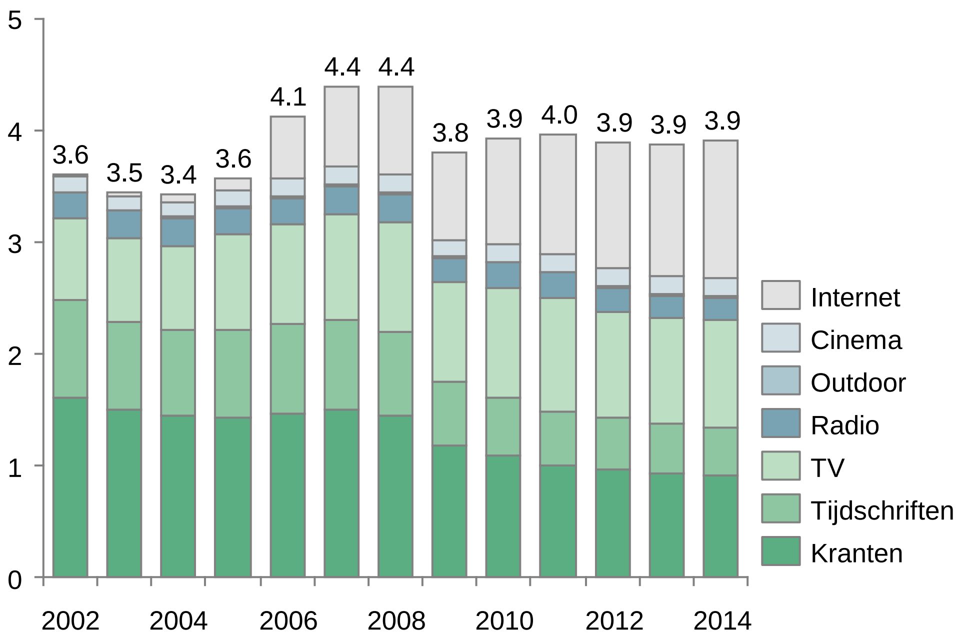
1. E.g. Computer, tablet, mobiele telefoon 2. VoD, non-lineaire audio zoals muziek betaaldiensten
Bron: BCG projectervaring, IVW distribution analysis; BCG analyse

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Ontwikkelingen Nederlandse advertentiemarkt: TV is licht gedaald ten opzichte van 2010; online is sterk gegroeid ten koste van print

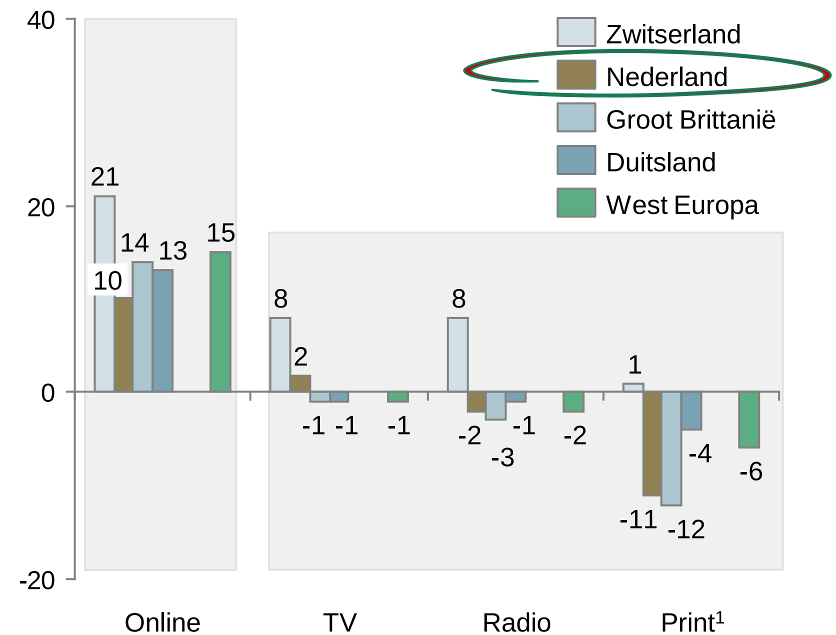
Nederlandse advertentiemarkt (jaarlijkse bestedingen)

Nederlandse advertentiebestedingen (€ mld)



Europese advertentiemarkt (jaarlijkse groei 2007-2011 per type media)

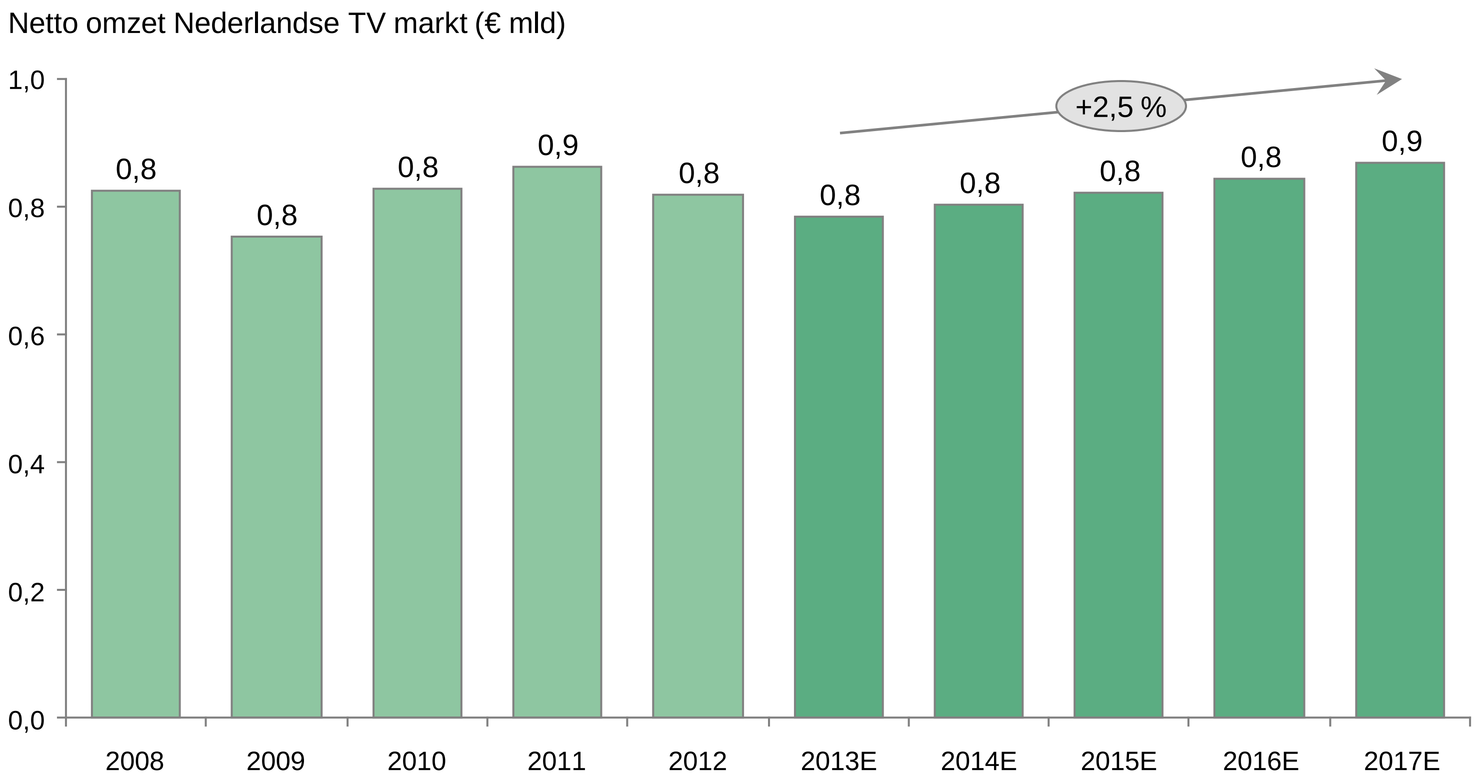
Jaarlijkse groei 2007-2011 (%)



1. Kranten en Tijdschriften
Bron: Zenith 2012

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Magna Global voorspelt een jaarlijkse stijging van de Nederlandse (lineaire) TV advertentiemarkt van 2,5%



Noot: Cijfers zijn nominaal; E = Expected
Bron: Magna Global, BCG analyse

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Meerdere redenen waarom de lineaire TV advertentiemarkt haar sterke positie behouden op de korte termijn zal behouden

Het bereik van lineaire TV is groot en neemt voorlopig nog niet af; alternatieven zijn nog in ontwikkeling	• Geen enkel ander platform kan TV evenaren in bereik en impact • Lineair gebruik op andere platformen[1] en non-lineair gebruik[2] heeft potentieel veel bereik, maar dit bereik is lastig te exploiteren vanwege fragmentatie
Adverteerders hebben (nog) voorkeur voor televisie; TV is bewezen platform	• Adverteerders hebben kennis in huis over TV en effecten van adverteren via lineaire TV zijn goed meetbaar • Groot deel adverteerders zien nog onvoldoende mogelijkheden om effectief te adverteren bij lineair gebruik op andere platformen en bij non-lineair gebruik • Als een adverteerder stopt met lineaire televisiereclame zal de vrijgekomen ruimte mogelijk worden gebruikt door een concurrent die daarmee een groter bereik realiseert
Mediabureaus hebben voorkeur voor televisie want lucratiever	• Wereldwijde mediabureaus beïnvloeden een groot deel van de geldstroom • Televisie is lucratief voor deze mediabureaus want is een minder versnipperde markt

1. E.g. Computer, tablet, mobiele telefoon 2. VoD, non-lineaire audio zoals muziek betaaldiensten
Bron: Interviews; BCG case experience

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Verschuiving van lineaire TV naar non-lineair zou negatief effect op inkomsten Ster hebben omdat meer partijen gaan meedelen

	Traditionele TV reclame	Reclame in de digitale wereld
Lineaire TV kent overzichtelijk advertentie model...	Mediabureau... stuurt tape ... naar omroep	Reclamebureau... ... maakt ...genereert verkeer ....coördineert ...meten ....optimaliseren





...waar minder partijen 'de taart' delen

Traditionele TV reclame:
- Advertentie kopers
- Reclamebureaus
- Mediabureaus
- Geconcentreerd aanbod

Reclame in de digitale wereld:
- Advertentie kopers
- Reclamebureaus
- Mediabureaus
- Analyses en meten
- Advertentie netwerken en exchanges
- Advertentie levering
- Aggregreren publiek
- Versnipperd aanbod

Nieuwe partijen in de waardeketen

Bron: Interviews; BCG projectervaring

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Omdat timing van het 'kantelpunt' lastig te voorspellen is werken wij met twee scenario's over het medialandschap en de TV advertentiemarkt

Scenario's over ontwikkelingen medialandschap in berekening inkomstenopties

1. De verschuiving van lineair TV gebruik naar lineair gebruik op andere platformen[1] en non-lineair gebruik[2] is begonnen, maar het kantelpunt is nog niet bereikt
2. De verschuiving van lineair TV gebruik naar lineair gebruik op andere platformen en non-lineair gebruik is begonnen en het kantelpunt is bereikt in 2017: aanname lineair gebruik op andere platformen en non-lineair gebruik 10% van de tijdsbesteding van lineair TV heeft overgenomen

Scenario's over de televisieadvertentiemarkt in berekening inkomstenopties

1. De verschuiving van lineair TV gebruik naar lineair gebruik op andere platformen[1] en non-lineair gebruik[2] heeft nog geen implicaties op het TV advertentiebudget in 2017
2. De verschuiving van lineair TV gebruik naar lineair gebruik op andere platformen[1] en non-lineair gebruik[2] heeft wel implicaties voor het TV advertentiebudget in 2017: aanname dat 10% van het lineaire TV advertentie budget naar lineair gebruik op andere platformen[1] en non-lineair gebruik[2] is verschoven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

1. E.g. Computer, tablet, mobiele telefoon 2. VoD, non-lineaire audio zoals muziek betaaldienste

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Benchmark: de Landelijke Publieke Omroep in vergelijking met andere Europese publieke omroepen

Om de inkomsten van de LPO in Europees perspectief te plaatsen, hebben we het Nederlandse financieringsmodel vergeleken met het financieringsmodel van andere Europese publieke omroepen. Vanuit onze opdracht was onder verzocht een analyse te maken van het financieringsmodel van de Britse publieke omroep (BBC) en de Vlaamse publieke omroep (VRT). Wij hebben hier zelf de Ierse publieke omroep (RTE), de Duitse publieke omroep (ZDF) en de twee Deense publieke omroepen (DR en TV2) aan toegevoegd. De keuze voor deze omroepsystemen is gebaseerd op relevantie in combinatie met de mogelijkheid om de cijfers te herleiden op basis van publieke bronnen.

In vergelijking met andere publieke omroepen heeft de LPO nu een gemiddeld aandeel commerciële financiering, gebaseerd op bruto inkomsten. Bij de LPO komt ongeveer een derde van de inkomsten uit commerciële financiering. Ter vergelijking: de RTE genereert bijna de helft van de inkomsten uit commerciële activiteiten. De ZDF genereert tot 15% van zijn inkomsten uit commerciële activiteiten; 7% uit reclame en sponsoractiviteiten en 8% uit overige inkomsten waarvan een deel mogelijk ook commercieel is.

"Met ~35% aan commerciële financiering is de LPO in 2012 binnen Europa gemiddeld op het gebied van commerciële financiering"

De VRT heeft relatief hoge distributie-inkomsten vergeleken met andere Europese publieke omroepen. Hiermee heeft Vlaanderen binnen Europa een uitzonderingspositie: in bijvoorbeeld Groot Brittannië en Duitsland betaalden de publieke omroepen in 2012 een vergoeding aan de distributeurs.

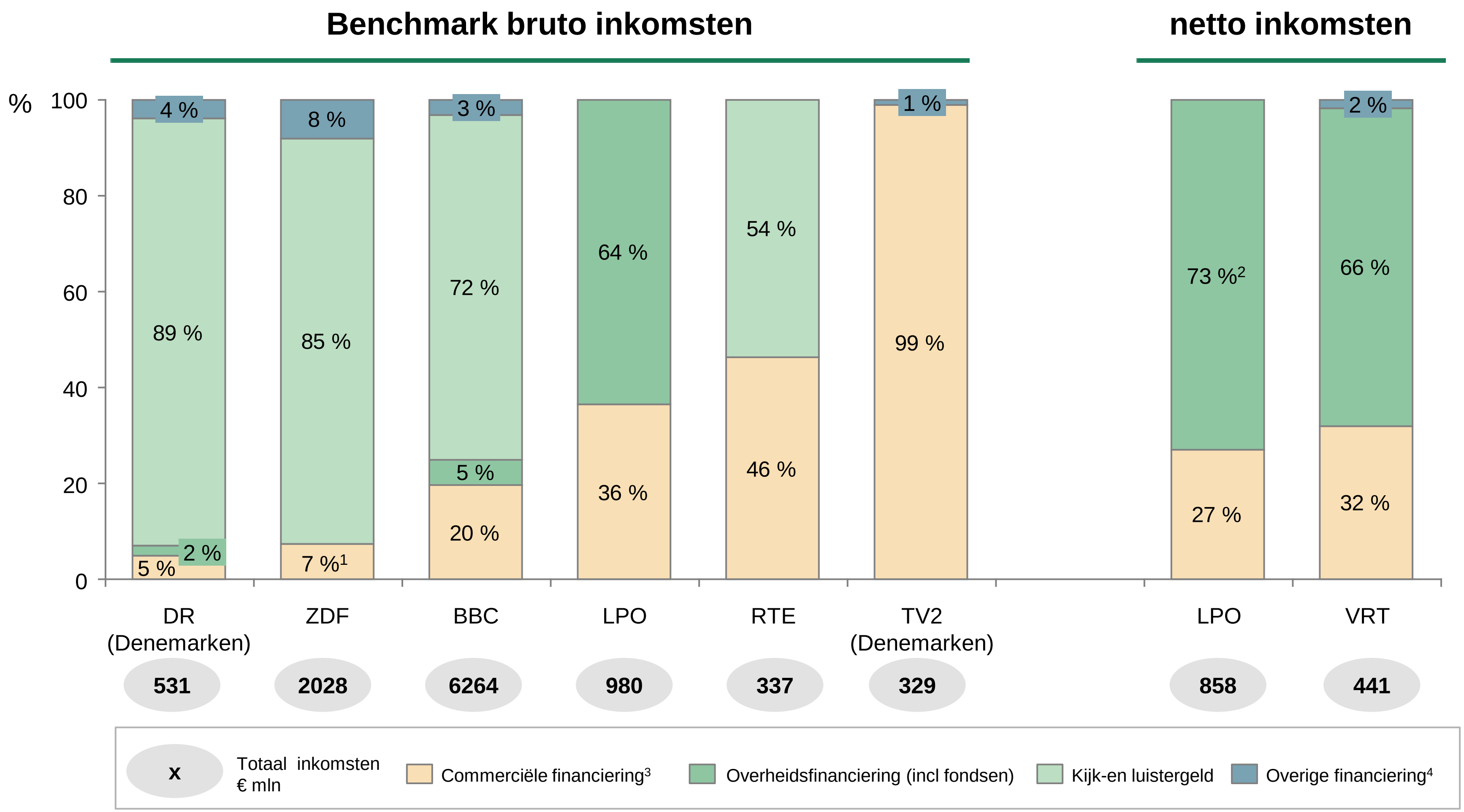
"De VRT heeft relatief hoge distributie-inkomsten, maar is daarmee een uitzondering binnen Europa"

In Denemarken bestaan 2 publieke omroepen met een verschillend financieringsmodel: DR is voornamelijk gefinancierd uit kijk- en luistergeld, TV2 is bijna volledig commercieel gefinancierd, door reclame, sponsoring en via een fee die geïnd wordt door de distributeurs.

BBC Worldwide, één van de onderdelen van de BBC groep, genereert netto inkomsten voor de BBC vanuit commerciële activiteiten. BBC is wereldwijd erg succesvol in het verkopen van programma's en formats via een aantal internationale kanalen.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

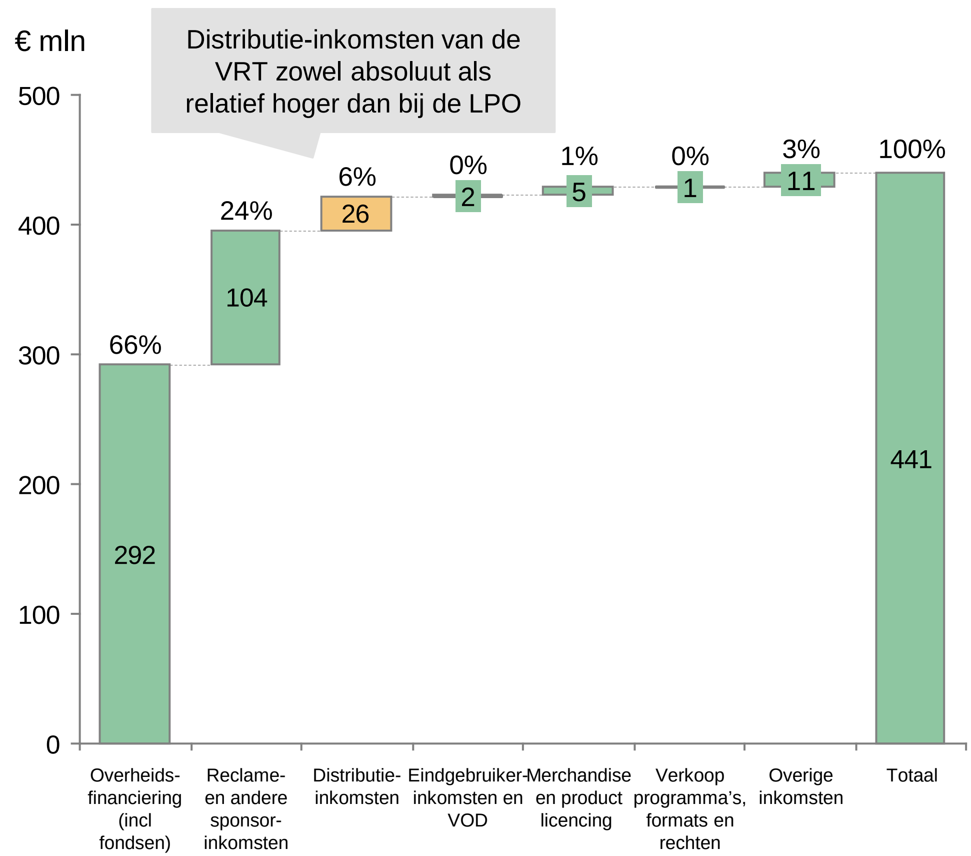
In vergelijking met andere publieke omroepen heeft de LPO nu een gemiddeld aandeel commerciële financiering



1. Dit betreft alleen reclame-inkomsten en sponsorinkomsten; een deel van de "overige financiering" mogelijk ook commercieel ; 2. OCW inkomsten min deel van Sterinkomsten bestemd voor LPO obv 84% Sterinkomsten OCW (percentage LPO kosten in mediabegroting); 3. Inclusief reclame-en sponsorinkomsten, distributie-inkomsten, merchandise, verkoop van programma's/formats/rechten, VOD inkomsten en andere inkomsten uit commerciële activiteiten; 4. Niet gespecificeerde activiteiten, intragroup trading correcties en budgetsluitpost "overig".
Bron: jaarverslagen 2012; LPO op basis van interne data, jaarverslag NPO 2012 en mediabegroting 2012, BBC op basis van 2012/2013 jaarverslagen BBC Group en BBC worldwide

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

VRT heeft relatief hoge distributie-inkomsten; wetgeving in België is ruimer ten aanzien van commerciële activiteiten



Belangrijkste observaties

Wetgeving in België is ruimer dan in Nederland met betrekking tot commerciële activiteiten
- Product placement is bijvoorbeeld toegestaan in België

Echter totale commerciële inkomsten VRT relatief niet veel hoger dan bij de LPO
- Commerciële inkomsten VRT - exclusief ruilinkomsten van €34 mln - zijn wettelijk beperkt tot ~€70 mln

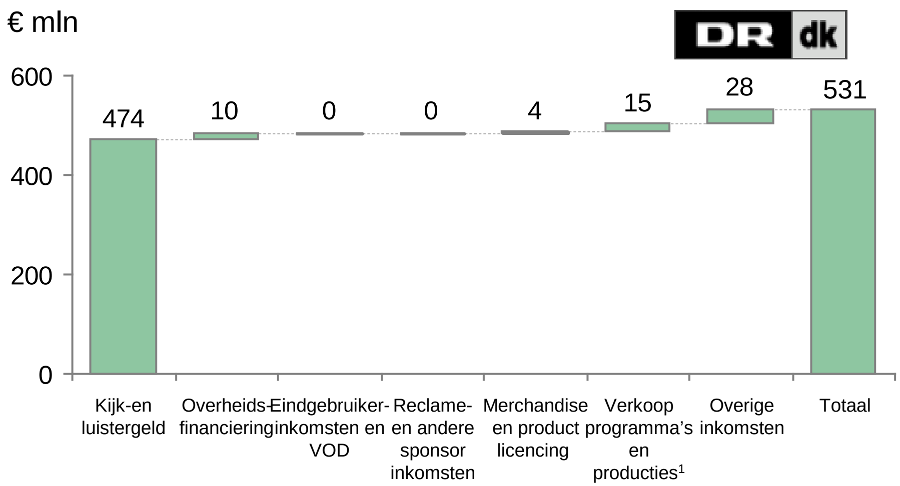
Distributie-inkomsten zijn in vergelijking met andere omroepen een belangrijke bron van inkomsten
- Distributie-inkomsten van de VRT zijn 6% van het totaal versus 2% bij de LPO
  - Verschillende andere omroepen betalen een vergoeding aan de distributeurs
- Distributie-inkomsten van de VRT zijn recent gestegen met ~€5 mln als gevolg van heronderhandelingen

Bron: Jaarverslag VRT 2012

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Denemarken heeft twee publieke omroepen met een verschillend financieringsmodel

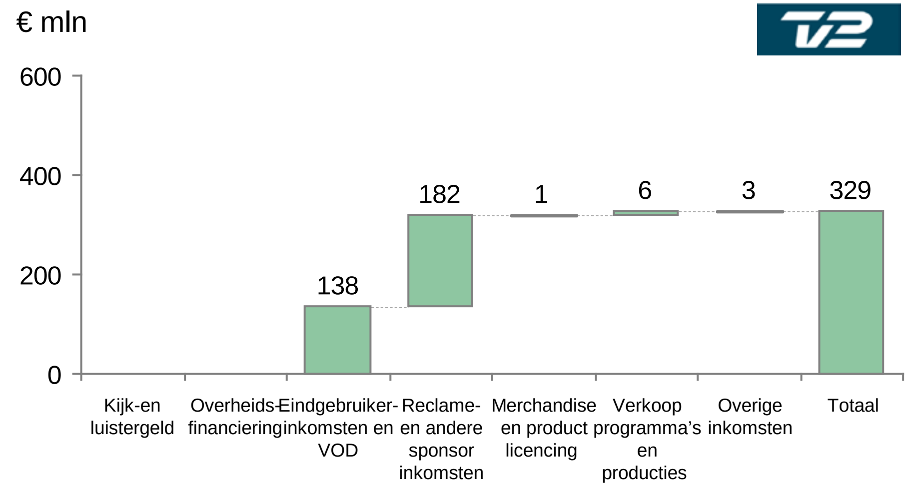
Kijk- en luistergeld de belangrijkste bron van inkomsten voor DR



DR wordt met name gefinancierd uit kijk- en luistergeld

- DR is verantwoordelijk voor inning van kijk- en luistergeld in Denemarken
- Alle distributeurs zijn verplicht DR kosteloos door te geven aan eindgebruikers; DR ontvangt geen distributie-inkomsten
- DR zendt geen reclame uit

Inkomsten van TV2 vrijwel volledig uit commerciële bronnen



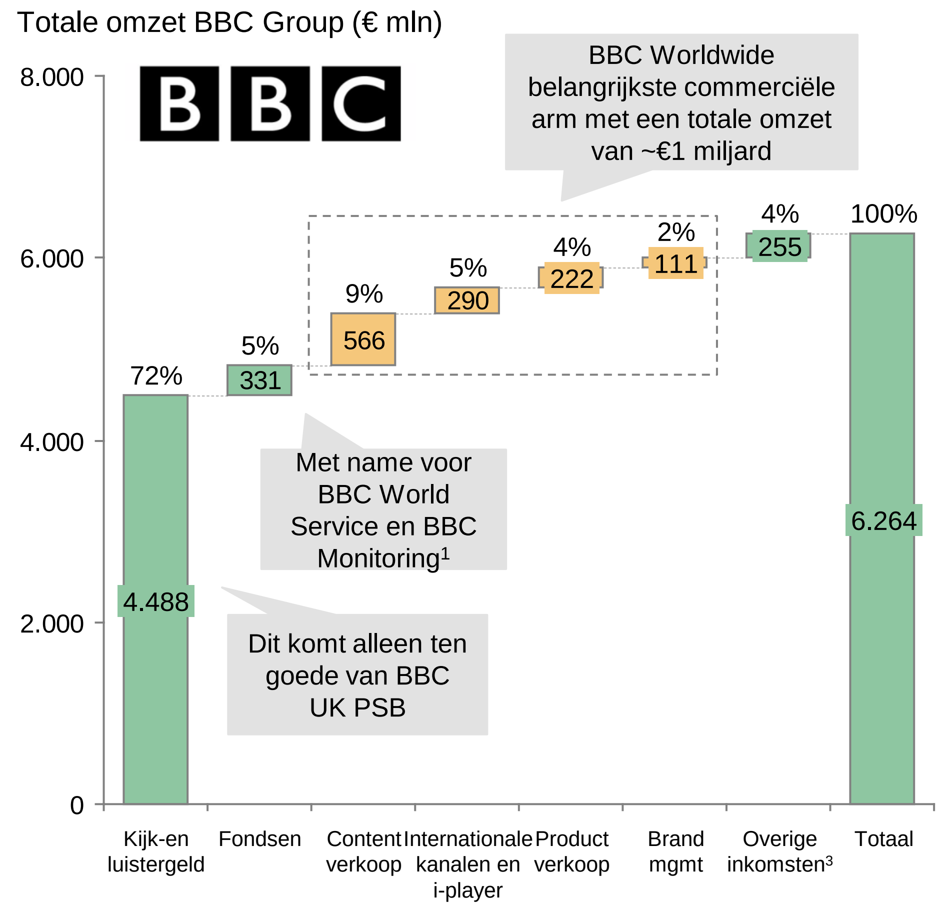
TV2 wordt sinds 2004 commercieel gefinancierd

- TV2 is in handen is van de Deense staat en daarmee een van de twee publieke omroepen; TV2 wordt echter sinds 2004 niet meer direct vanuit de overheid gefinancierd
- Reclame en sponsorinkomsten zijn de belangrijkste inkomstenbron
  - TV reclame is met €174 mln de grootste inkomstenbron
- De eindgebruiker betaalt voor iedere zender in het distributiepakket een bepaalde fee; het is inzichtelijk wat de fee is voor TV2
- De wijze waarop herverdeling van de inkomsten uit de gebruikersfee tussen distributeur en TV2 plaatsvindt is onbekend

1. Het grootste deel hiervan (€9 mln) zijn productie inkomsten van programma's die DR voor anderen produceert
Bron: jaarverslagen DR en TV2 2012; BCG analyse

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

BBC is internationaal succesvol met haar commerciële takken



Belangrijkste observaties

De BBC groep ("BBC") bestaat uit de publieke omroep BBC UK PSB en uit een aantal commerciële takken

BBC Worldwide is de belangrijkste commerciële tak met een omzet van €1,179 mln en een winst van €192 mln in 2012/13

- €566 mln omzet en €112 mln winst verkoop programma's/formats/rechten[2]
- €290 mln omzet en €59 mln winst internationale kanalen & iPlayer
- €222 mln omzet en €8 mln winst verkoop producten
- €111 mln omzet en -€27 mln verlies brandmanagement & overig

Een deel van de winst van BBC Worldwide komt ten goede aan BBC UK waarmee zij deels haar publieke taak financiert

1. Deze zullen van 2013/14 en 2014/15 respectievelijk licence fee gefinancierd gaan worden. 2. Samenvoeging van "Content&Production "en "Sales & Distribution". Bevat tevens een deel van VOD inkomsten en bevat mogelijk niet alle verkoop van rechten. 3. Overige inkomsten andere takken behalve BBC Worldwide en correctie voor intragroup trading
Bron: Jaarverslag BBC Group en BBC Worldwide 2012/2013; door interne herverdeling zijn de van de inkomsten per tak niet terug te voeren op de inkomsten van de hele groep; bijgaande is een schatting obv inkomsten BBC Worldwide

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Werkwijze en overzicht inkomstenopties

Ten behoeve van dit onderzoek is een uitgebreide inventarisatie gemaakt van mogelijke inkomstenopties. De inventarisatie is uitgevoerd op basis van inbreng door de NPO, de omroepen en de Ster. Daarnaast heeft BCG op basis van eigen ervaringen met publieke en commerciële omroepen een aantal opties toegevoegd.

De verschillende inkomstenopties zijn gegroepeerd, waarbij een afweging is gemaakt tussen enerzijds herkenbaarheid van ingebrachte opties en anderzijds een gelijk 'aggregatieniveau' in de weergave. Om te voorkomen dat veel opties een schijnbaar laag potentieel hebben zijn opties niet onnodig gesplitst in deelopties.

De berekening van het potentieel van iedere inkomstenoptie gaat uit van additionele netto inkomsten op basis van de verwachte situatie in 2017. Het gaat steeds om netto inkomsten, dus opbrengsten gecorrigeerd voor de direct toerekenbare kosten. De netto inkomsten in 2012 vormen het startpunt. Vervolgens is een inschatting gemaakt hoe inkomsten zich autonoom ontwikkelen in 2017 bij ongewijzigd beleid. Het potentieel van een inkomstensituatie is berekend ten opzicht van de verwachte situatie in 2017. Hiermee doen we recht aan de invloed van ontwikkelingen buiten de invloedssfeer van de Publieke Omroep, zoals ontwikkelingen in de advertentiemarkt.

Voor elke inkomstenoptie houden we een bandbreedte aan die is vastgesteld op basis van de gevoeligheid van de belangrijkste aannames in onze berekening. Op deze manier nemen we onzekere factoren in onze schatting zoveel als mogelijk mee in de bandbreedte.

Opties die een fundamentele herziening van de financieringsmix betreffen of opties die raken aan een wijziging van het omroepbestel, zijn niet onderzocht. Bijvoorbeeld:

- Er is geen onderzoek gedaan naar herinvoering van het kijk- en luistergeld
- Er is geen onderzoek gedaan naar een publiekprivate exploitatie van één van de NPO-zenders (overeenkomstig het Britse 'Channel 4')

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Werkwijze en overzicht inkomstenopties

Validatiekader

Naast de inschatting van het potentieel hebben we een validatiekader opgesteld om de inkomstenopties te evalueren. Het kader bestaat uit acht criteria. Deze criteria zijn meegegeven in de opdrachtstelling van het onderzoek.

De criteria omvatten: het realiteitsgehalte van de bandbreedte en haalbaarheid op de korte en lange termijn, de verenigbaarheid met huidig wettelijk kader, de impact op het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep, weergave van het risico op additionele kosten voor burgers, de te verwachten risico's op onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen en organisatorische en daarmee verbonden financiële consequenties.

We hebben de criteria van dit kader geoperationaliseerd door voor elk van de criteria een wijze van scoren te bepalen. Hierbij hanteren we een kleurcodering (groen, oranje, rood), waarbij groen aangeeft dat de inkomstenoptie geen (negatieve) impact heeft binnen het betreffende criterium, oranje wanneer de impact beperkt is en rood wanneer deze aanzienlijk is.

Dit hoofdstuk introduceert het validatiekader en de toepassing ervan; de volledige uitwerking is opgenomen in de appendix.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Potentieelberekening gaat uit van additionele netto inkomsten op basis van de verwachte situatie in 2017

Wijze van berekening potentieel

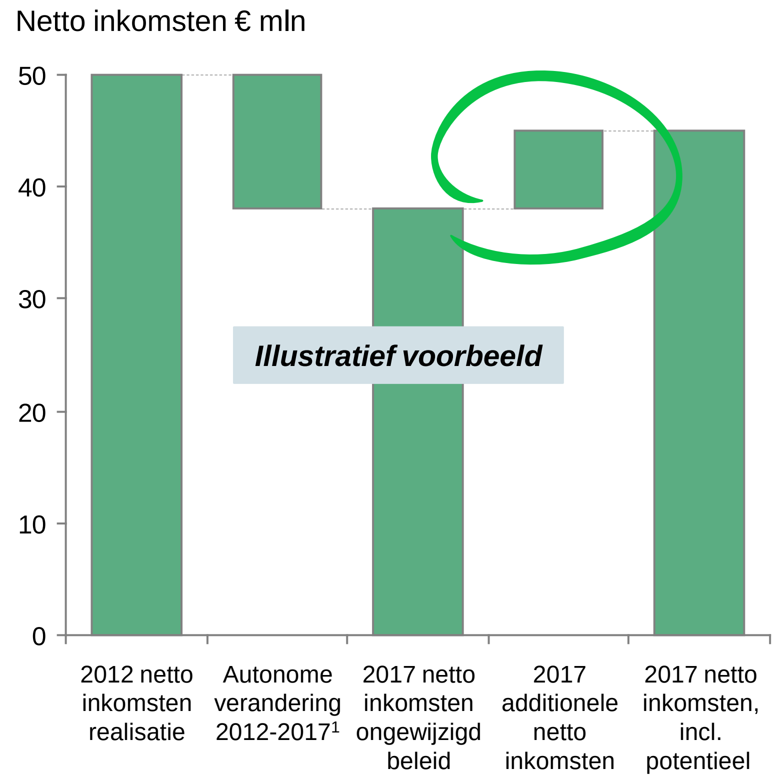
Voor het kwantificeren van het potentieel hebben wij voor iedere inkomstenoptie de netto additionele inkomsten 2017 berekend

- De netto inkomsten 2012 vormen voor iedere inkomstenoptie het startpunt
- Vervolgens is een inschatting gemaakt van het verloop van deze inkomsten wanneer er geen nieuwe initiatieven ontwikkeld worden
- Ten slotte zijn de additionele netto inkomsten in 2017 berekend

De inkomstenopties zijn onafhankelijk van elkaar berekend en kunnen daarom in bepaalde gevallen niet bij elkaar opgeteld worden

- Wanneer inkomstenopties niet bij elkaar opgeteld kunnen worden hebben we dit expliciet aangegeven

Schematische weergave potentieelberekening



1. Deze autonome verandering kan ook een positief effect zijn

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

De inkomstenopties zijn getoetst op basis van een validatiekader

	Validatiecriteria	Operationalisering	Wijze van scoren		
1	**Realiteitsgehalte omvang potentieel**	Gevoeligheidsanalyse op de gestelde bandbreedte	Hoog realiteits gehalte	groen / oranje / rood	Laag realiteits gehalte
2	**Realiteitsgehalte realisatie per 2017**	Gevoeligheidsanalyse op de verwachte termijn van realisatie	Hoog realiteits gehalte	groen / oranje / rood	Laag realiteits gehalte
3	**Verenigbaarheid met wettelijk kader**	Toetsing op uitvoerbaarheid binnen Europees, nationaal en CvdM kader	Wel uitvoerbaar	groen / oranje / rood	Niet uitvoerbaar
4	**Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep**	Toetsing op onderscheidend karakter van de Publieke Omroep; impact op vorm/inhoud	Geen impact	groen / oranje / rood	Impact op inhoud
5	**Risico op additionele kosten voor de burger**	Toetsing op additionele kosten voor de burger; zo ja, zijn deze vrijwillig of niet?	Geen additionele kosten	groen / oranje / rood	Onvrijwillige additionele kosten
6	**Onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen**	Toetsing op marktconformiteit en onevenredig marktaandeel	Geen onevenred. gevolgen	groen / oranje / rood	Onevenred. nadelige gevolgen
7	**Organisatorische consequenties**	Toetsing op organisatorische consequenties	Geen organ. wijzigingen	groen / oranje / rood	Organisa-torische wijzigingen
8	**Financiële consequenties**	Toetsing op financiële consequenties	Investering <€1 mln	groen / oranje / rood	Investering >€5 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wijze van score validatiekader

	Validatiecriteria	Groen	Oranje	Rood
1	**Realiteitsgehalte omvang potentieel**	Er ligt veel data aan de potentieel berekening ten grondslag	Er ligt een redelijke hoeveelheid data aan de potentieel berekening ten grondslag	Er ligt weinig data aan de potentieel berekening ten grondslag
2	**Realiteitsgehalte realisatie per 2017**	Er zijn geen of weinig afhankelijkheden bij implementatie	Er is een redelijke aantal afhankelijkheden bij implementatie	Er zijn veel afhankelijkheden bij implementatie
3	**Verenigbaarheid met wettelijk kader**	De inkomstenoptie is uitvoerbaar binnen het toetsingskader van het CvdM	De inkomstenoptie is uitvoerbaar binnen de Europese wetgeving, maar niet binnen de Nederlandse wetgeving en/of het toetsingskader van het CvdM	De inkomstenoptie is niet uitvoerbaar binnen de Europese wetgeving
4	**Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep**	Er is geen impact op het onderscheidend karakter	Er is een impact op de vorm van het onderscheidend karakter	Er is een impact op de inhoud van het onderscheidend karakter
5	**Risico op additionele kosten voor de burger**	De inkomsten optie leidt niet tot additionele kosten voor de burger	De inkomsten optie kan leiden tot additionele kosten voor de burger, maar de kosten betreffen een vrijwillige betaling voor een dienst of product	De inkomsten optie leidt tot additionele kosten voor de burger, waar de burger niet aan kan ontkomen zonder zijn gedrag aan te passen
6	**Onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen**	De inkomsten optie brengt geen nadelige gevolgen voor andere marktpartijen met zich mee	De inkomsten optie brengt nadelige gevolgen voor andere marktpartijen met zich mee	De inkomsten optie brengt onevenredige nadelige gevolgen voor andere marktpartijen met zich mee
7	**Organisatorische consequenties**	Er zijn geen organisatorische wijzigingen	Er vinden organisatorische wijzigingen plaats die in te passen zijn in het huidige organisatorische kader	Er vinden grote organisatorische wijzigingen plaats die niet in het huidige organisatorische kader kunnen worden opgevangen
8	**Financiële consequenties**	De initiële investering bedraagt <€1 mln	De initiële investering bedraagt €1–5 mln	De initiële investering bedraagt >€5 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Overzicht van onderzochte inkomstenopties (I/IV)

		Inkomstenoptie	2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Realiteitsgeh. potentieel	Realiteitsgeh. timing	Wettelijk kader	Ondersch. karakter	Kosten burger	Marktpartijen	Organisatie	Financieel
Hoofdtaken		Video on Demand	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	€3–6 mln	green	green	green	green	orange	green	orange	green
Hoofdtaken	Distributie	Heronderhandeling	€16,4 mln[2]	€16,4 mln	Niet openbaar ivm invloed op onderhandeling	red	green	green	green	red	green	green	green
Hoofdtaken	Distributie	Prijsregulering	Nvt	Nvt	Te bepalen door de overheid	green	orange	red	green	red	green	green	green
Hoofdtaken	Sponsoring	Programmasponsoring binnen huidig kader	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	€0,4–1 mln	yellow	orange	green	orange	green	green	orange	green
Hoofdtaken	Sponsoring	Programmasponsoring buiten huidig kader	Nvt	Nvt	€2,4–4 mln	yellow	orange	orange	orange	green	green	orange	green
Hoofdtaken	Sponsoring	Product placement	Nvt	Nvt	€1–4 mln	yellow	orange	orange	red	green	green	orange	orange
Hoofdtaken		Cofinanciering van programma's	€6,4 mln	€6,7 mln[3]	€0 mln	orange	green	green	green	green	green	green	green
Nevenactiviteiten	Verkoop merchandise	Verkoop DVD's/CD's	€1,1 mln	€0,8 mln	€0 mln	green	green	green	green	green	green	green	green
Nevenactiviteiten	Verkoop merchandise	Verkoop producten & beeldmerk	€0,2 mln	€ 0,2 mln	€0,5–0,6 mln	orange	green	green	green	green	green	orange	green
Nevenactiviteiten	Verkoop content	Gezamenlijke verkoop content	€4,3 mln	€4,3 mln	€0,9–1,9 mln	green	orange	green	green	green	green	orange	green
Nevenactiviteiten	Verkoop content	Gerichte ontwikkeling op export potentie	Nvt	Nvt	€0 mln	orange	red	green	red	green	green	orange	red

1. Concurrentiegevoelige informatie; 2. distributie-inkomsten, inclusief CoBO kabelinkomsten buitenland; 3. Gemiddelde inkomsten over 2008-2012

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Overzicht van onderzochte inkomstenopties (II/IV)

		Inkomstenoptie	2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Realiteitsgeh. potentieel	Realiteitsgeh. timing	Wettelijk kader	Ondersch. karakter	Kosten burger	Marktpartijen	Organisatie	Financieel
Nevenactiviteiten	Evenement	Theater, musical, kleine concerten	€0	€0	**€0,1–0,2 mln**	green	green	green	green	orange	green	orange	green
Nevenactiviteiten	Evenement	Grote concerten en overige evenementen	€0	€0	**€0,6–1,0 mln**	green	green	green	green	orange	green	orange	green
Nevenactiviteiten		**Programmabladen**	€15,3 mln	€11,8 mln	**€0,7–1,8 mln**	yellow	green	green	green	orange	green	green	green
Nevenactiviteiten		**Verhuur studio's**	€0,4 mln	€0,4 mln	**€0,3–0,6 mln**	green	green	green	green	green	green	green	green
Nevenactiviteiten		**Verhuur infrastructuur**	Minimaal	Minimaal	**€0 mln**	green	green	green	green	green	green	green	green
Nevenactiviteiten	Interactieve diensten	**Apps voor populaire programma's**	€0	€0	**€0–0,5 mln**	orange	green	orange	orange	green	green	green	green
Nevenactiviteiten	Interactieve diensten	**SMS-diensten**	€0	€0	**€0,1–0,3 mln**	green	green	orange	green	orange	green	green	green
Verengings activiteiten		**Commerciële activiteiten voor leden**	Minimaal	Minimaal	**€0,3–0,9 mln**	green	green	orange	orange	green	orange	orange	green
Verengings activiteiten		**Verhogen van lidmaatschapgelden**	€30 mln	€24,4 mln	**€0,7–1,3 mln**	green	green	green	green	orange	green	green	green

1. Concurrentiegevoelige informatie; 2. Gemiddelde 2008-2012

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Overzicht van onderzochte inkomstenopties (III/IV)

		Inkomstenoptie	2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Realiteitsgeh. potentieel	Realiteitsgeh. timing	Wettelijk kader	Ondersch. karakter	Kosten burger	Marktpartijen	Organisatie	Financieel
Ster	TV reclame	Langere reclame blokken	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	**€17–21 mln**								
		Programma onderbrekend in prog. > 40 min[2]	Nvt	Nvt	**€33–42 mln**								
		Voornamelijk commercieel programmeren reclamezendtijd			**€51–65 mln**								
	Overig TV	Aanhakende reclame			**€1–2 mln**								
		Blockbusters[3] in commercieel aantrekkelijke maanden			**€3–4 mln**								
		Second screen based adverteren			**€0–0,5 mln**								
		Reclame bij thema kanalen			**€0,3–0,5 mln**								
		Revenue/venture share onverkochte ruimte			**€0,2–0,4 mln**								

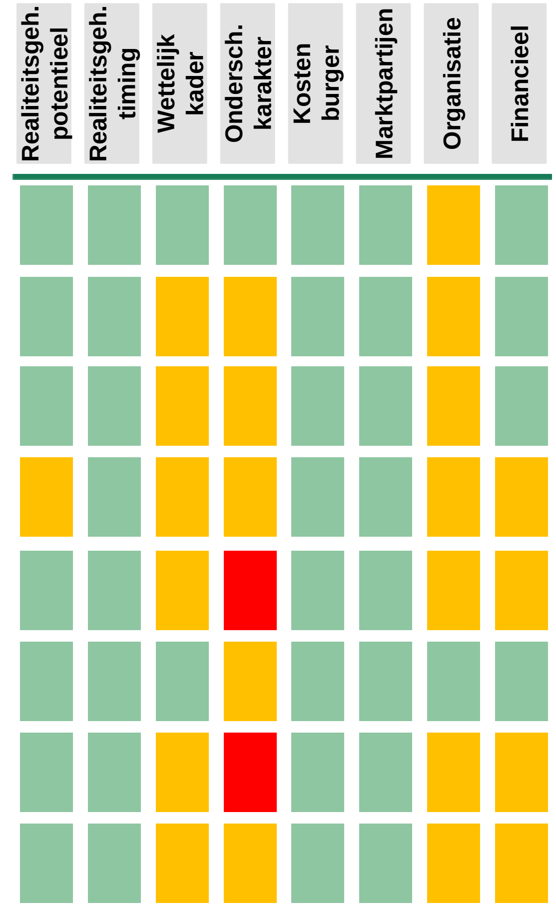
De drie opties voor TV reclame zijn wederzijds uitsluitend en kunnen niet bij elkaar worden opgeteld

1. Concurrentiegevoelige informatie; 2. Inclusief langere reclameblokken; 3. Programma's met hoge kijkdichtheid

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Overzicht van onderzochte inkomstenopties (IV/IV)

		Inkomstenoptie	2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten
Ster	Radio reclame	Langere reclame	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	**€1–2 mln**
		Extra reclame om het half uur	Nvt	Nvt	**€4–5 mln**
		Aanhakende radio reclame			**€0,4–0,6 mln**
	Internet: Display		Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	**€4–5 mln**
	Internet reclame	Live streams	Nvt	Nvt	**€0 mln[2]**
		AVoD kinder-programma's			**€0,5 mln**
		Reclame voorafgaand aan audio			**€0,5–0,8 mln**
		On demand onderbrekende midroll			**€2–3 mln**



De twee opties voor radioreclame zijn wederzijds uitsluitend en kunnen niet bij elkaar worden opgeteld

1. Concurrentiegevoelige informatie; 2. In evenementenjaren zijn verwachte inkomsten €0,2–0,3 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Hoofdtaken

Inleiding

De hoofdtaak van de Publieke Omroep is het verzorgen en verspreiden van een gevarieerd en goed aanbod van programma's. Vanuit de hoofdtaak genereert de Publieke Omroep op drie manieren inkomsten: via een rechtenvergoeding door distributeurs, via Video on Demand en via programmagebonden eigen bijdragen, zoals sponsoring, cofinanciering en bijdragen van derden.

De totale inkomsten uit hoofdactiviteiten bedroegen in 2012 €47 mln. Van deze inkomsten kwam €16,4 mln binnen via distributie-inkomsten. Overige inkomsten, €30,3 mln, kwamen uit programmagebonden eigen bijdragen. De huidige reclame-inkomsten bij Video on Demand komen bij de Ster binnen en zijn daarom niet meegenomen onder de hoofdtaak.

Bij ongewijzigd beleid verwachten wij dat de inkomsten voor de hoofdtaak zullen dalen met €16 mln, met name veroorzaakt door het wegvallen van de bijdrage Mediafonds gelijk aan €13,2 mln na 2015. Binnen huidige wet- en regelgeving kunnen Video on Demand (exclusief reclame-inkomsten) en uitbreiding van sponsoring binnen huidig kader €3–7 mln additionele netto inkomsten opleveren. Bij aanpassing van nationale wet- en regelgeving kunnen distributie en sponsoring additioneel €6–16 mln aan netto inkomsten opleveren. Uitvoering van deze inkomstenopties is van invloed op het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep. Hieraan ligt een politieke keuze ten grondslag. Aan sponsoring en product placement zijn organisatorische consequenties verbonden: er moet een non-spot afdeling ingericht worden.

Distributie-inkomsten

De Publieke Omroep krijgt jaarlijks €11,4 mln aan rechtenvergoedingen van nationale kabelaanbieders en aanbieders van DSL en glasvezel en €5 mln aan rechtenvergoedingen van distributeurs in België en Duitsland. Deze vergoeding komt tot stand door onderhandeling.

"Inkomsten uit hoofdactiviteiten bedroegen in 2012 €47 mln. De verwachting is dat deze inkomsten bij ongewijzigd beleid gelijk blijven"

"Binnen huidige wet- en regelgeving kan uitbreiding van Video on Demand en sponsoring leiden tot additionele inkomsten van €3–7 mln

"Bij aanpassing van huidige wet- en regelgeving is additioneel €6–16 mln te realiseren"

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Door huidige marktontwikkelingen, waarbij nieuwe spelers de markt betreden, door het opbouwen van een eigen distributiekanaal op internet en door het vragen van een vergoeding aan distributeurs die nu niet betalen, maar wel de content van de Publieke Omroep in hun pakketten opnemen kan de Publieke Omroep in heronderhandeling additionele inkomsten realiseren. Om de onderhandeling niet beïnvloeden maken we de omvang van het potentieel niet openbaar. Bereidheid vanuit de Publieke Omroep om niet alle distributeurs van signaal te voorzien is hiervoor noodzakelijk. Wanneer de Overheid er voor kiest om de distributievergoeding niet via heronderhandeling maar via prijsregulering te bepalen verdient het aanbeveling om de aanpassing vooraf af te stemmen met de Europese Commissie.

"Door huidige marktontwikkelingen, het opbouwen van een eigen distributiekanaal op internet en het vragen van een vergoeding aan distributeurs die nu niet betalen kan de Publieke Omroep in heronderhandeling additionele inkomsten realiseren"

Video on Demand

Momenteel biedt de Publieke Omroep met Uitzending Gemist een Advertising Video on Demand dienst aan. Deze inkomsten worden niet onder de hoofdtaak meegenomen, maar bij de Ster.

Wanneer de Publieke Omroep een combinatie-model aanbiedt van een Video on Demand dienst op basis van advertenties (AVoD), abonnementen (SVoD), transacties (TVoD) en download-to-own (betaling voor het in eigendom krijgen van content) kan dit leiden tot additionele netto inkomsten van €3–6 mln.

"Het aanbieden van een combinatie aan Video on Demand modellen kan de inkomsten vergroten met €3–6 mln"

Programmagebonden bijdragen

In 2012 ontving de Publieke Omroep €30,3 mln aan programmagebonden bijdragen uit onder andere bijdrage van het Mediafonds, sponsoring en cofinanciering van programma's door commerciële partijen en ideële instellingen[1] .

1.Inkomsten niet gecorrigeerd voor evenementenjaar

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Binnen de huidige Nederlandse wet- en regelgeving mag programmasponsoring uitsluitend plaatsvinden bij sport, educatieve programma's en programma's van culturele aard. Daarnaast moet de sponsor op de (af)titelrol worden vermeld, welke niet beeldvullend en bewegend mag zijn en een maximale lengte van vijf seconden mag hebben. Product placement[1] is niet toegestaan. Door centralisering van en verhoogde focus op programmasponsoring kan de Publieke Omroep inkomsten uit programmasponsoring toegestaan binnen huidige wet- en regelgeving verhogen met €0,4–1 mln.

"Binnen huidige wet- en regelgeving kan de Publieke Omroep inkomsten uit sponsoring met €0,4–1 mln verhogen "

Wanneer de overheid Nederlandse wet- en regelgeving met betrekking tot programmasponsoring aanpast binnen Europees kader van wet- en regelgeving, kan de Publieke Omroep commerciële partijen betere sponsormogelijkheden aanbieden op een breder scala aan programma's. Dit kan resulteren in €2,4–4 mln additionele netto inkomsten in 2017.

"Wanneer de overheid wet- en regelgeving voor programmasponsoring versoepelt kan dat jaarlijks €2,4–4 mln opleveren"

Goedkeuring van product placement voor de Publieke Omroep, op eenzelfde manier als bij de commerciële zenders is toegestaan, kan de omroepen daarnaast €1–4 mln additionele inkomsten opleveren. Ook hiervoor is aanpassing van Nederlandse wet- en regelgeving binnen Europees kader noodzakelijk.

"Toestaan van product placement levert de Publieke Omroep additioneel €1–4 mln op"

Aanbieden van product placement en het vergroten van sponsormogelijkheden zal zowel naar inhoud als vorm impact hebben op het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep. Het realiseren van deze inkomsten heeft organisatorische consequenties: er moet een non-spot afdeling worden opgericht. Het opzetten en inrichten van een dergelijk team kost tijd: realiteitsgehalte van realisatie in 2017 is hierdoor enigszins onzeker.

2. Het tegen betaling of soortgelijke vergoeding opnemen van of het verwijzen naar een product, dienst of (beeld)merk binnen het kader van een programma, of met een programma overeenkomend onderdeel van het media-aanbod

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Overzicht potentieel Hoofdtaken

Inkomstenoptie		2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Hoe te lezen?
Video on Demand		Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	€3–6 mln	Inkomsten uit contentverkoop aan binnenland van €0,2–0,4 mln niet op te tellen bij inkomsten uit VoD
Distributie	Heronder-handeling	€16,4 mln[2]	€16,4 mln	Niet openbaar in verband met invloed op onderhandeling	
Distributie	Prijs-regulering	Nvt	Nvt	Te bepalen door de overheid	
Sponsoring	Programma-sponsoring binnen kader	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	€0,4–1 mln	
Sponsoring	Programma-sponsoring buiten kader	Nvt	Nvt	€2,4–4 mln	
Sponsoring	Product placement	Nvt	Nvt	€1–4 mln	
Cofinanciering van programma's		€6,4 mln	€6,7 mln[3]	€0 mln	

1. Concurrentiegevoelige informatie; 2. distributie-inkomsten inclusief CoBO kabelinkomsten buitenland; 3. Gemiddelde inkomsten over 2008-2012

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Bij ongewijzigd beleid zullen de inkomsten uit Video on Demand stijgen tussen 2012 en 2017

Video on Demand is een dienst die een gebruiker toelaat om op elk gewenst moment een video te bekijken

- De gebruiker kan Video on Demand zowel op de computer als op interactieve tv, tablet en smartphone bekijken
- De gebruiker streamt of downloadt de video
  - Streamen betekent dat de gebruiker de video bekijkt vanaf de server van de aanbieder
  - Downloaden betekent dat de gebruiker de video binnenhaalt op zijn eigen apparaat

Er bestaan 4 verschillende Video on Demand modellen

1. Advertising Video on Demand (AVoD) – De gebruiker kan gratis video's streamen maar moet wel voor/tijdens het afspelen van de video naar reclamespotjes kijken. Dit is het huidige Uitzending Gemist model
2. Subscription Video on Demand (SVoD) – De gebruiker betaalt een maandelijks bedrag om onbeperkt video's te kunnen streamen
3. Transactional Video on Demand (TVoD) – De gebruiker betaalt een bedrag per video die hij streamt
4. Download-to-own – De gebruiker betaalt een eenmalig bedrag voor het aanschaffen van de video

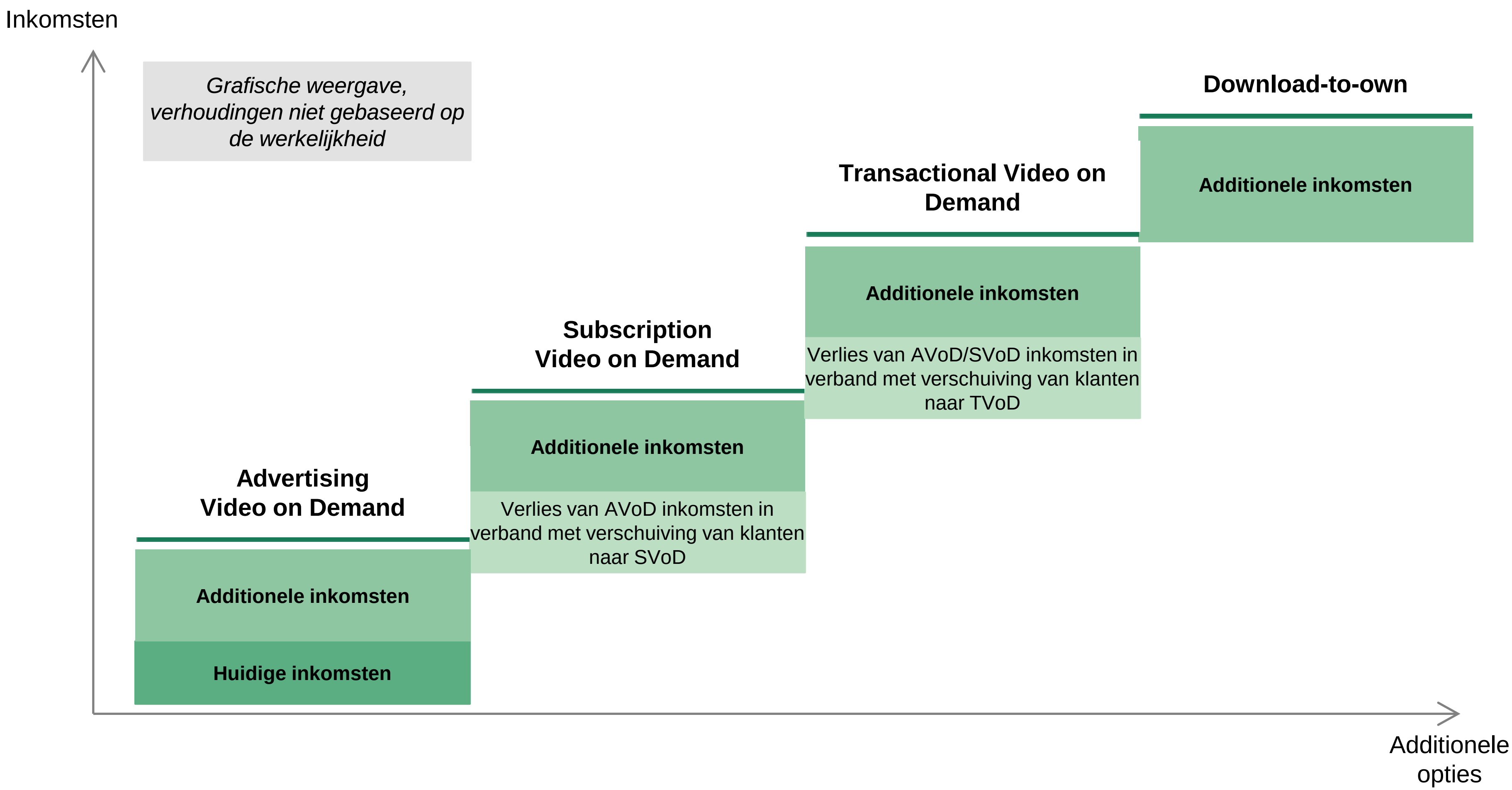
Momenteel biedt de Publieke Omroep alleen Advertising Video on Demand aan. De verwachting is dat de advertentie-inkomsten 2017 zullen stijgen ten opzichte van 2012

- Een hoger aantal bekeken streams gecompenseerd door een daling in opbrengsten per advertentie[1] resulteert in een verwachte stijging in inkomsten in 2017
  - Verwachting dat aantal streams stijgt met ~7% per jaar tussen 2013-2017

Noot: in verband met concurrentie gevoelige informatie zijn de huidige en verwachte advertentie-inkomsten uit VoD niet weergegeven; Video on Demand via een eigen kanaal valt binnen de hoofdtaak. Indien er gebruik gemaakt zal worden van de derde partij zullen de activiteiten wellicht deels onder nevenactiviteiten vallen
1. Daling in opbrengsten per advertentie is bepaald op basis van CPM. CPM is Cost Per Mille, opbrengsten per duizend vertoningen van een advertentie. De gemiddelde opbrengsten voor een spotje zijn ~2,25 keer duurder op internet dan op televisie. De verwachting is dat deze opbrengsten meer richting de televisie-opbrengsten zullen gaan. De kosten per GRP zijn omgerekend naar CPM door uit te rekenen hoeveel 1% van de doelgroep van 20-49 is en deze door 1000 CPM te delen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Er bestaan 4 verschillende Video on Demand modellen die als combinatie kunnen worden aangeboden



Noot: Video's ouder dan een jaar kunnen eventueel aan een derde partij worden verkocht

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: combinatie AVoD, SVoD, TVoD en Download-to-own

Huidige situatie	**De Publieke Omroep biedt momenteel alleen Advertising Video on Demand aan via Uitzending Gemist. De verwachting is dat de inkomsten uit AVoD in 2017 stijgen ten opzichte van 2012**	**Gevoelige informatie[1]**
Additionele netto inkomsten	**Het toevoegen van Subscription Video on Demand, Transactional Video on Demand en Download-to-own kan €3–6 mln aan additionele inkomsten opleveren ten opzichte van 2017 bij ongewijzigd beleid**	**Additioneel 2017: €3–6 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Het aanbieden van een combinatie aan Subscription Video on Demand, Advertising Video on Demand, Transactional Video on Demand en Download-to-own** • Afhankelijk van het programma dat de kijker wil zien en de frequentie van kijken kan de kijker de dienst gebruiken die het best bij hem/haar past	
Aannames en wijze van berekening	**Inkomsten uit Advertising Video on Demand kunnen stijgen door verlenging van de duur van de reclamespotjes van 15 seconden naar maximaal 30 seconden** • Meer dan de helft van de spotjes zal 25 seconden of langer zijn • Voor langere spotjes kan de Ster een hogere prijs per CPM[2] vragen **Het invoeren van een SVoD dienst kan additioneel potentieel opleveren maar brengt tegelijkertijd ~10-20% daling in AVoD inkomsten met zich mee** • Het verwacht aantal abonnees ligt tussen de 360.000 en 530.000 • Reclame-inkomsten uit AVoD dalen: SVoD abonnees kijken niet langer naar AVoD wat leidt tot een verlaging in reclame-inkomsten **Het invoeren van een TVoD dienst kan additioneel potentieel opleveren met minimale negatieve impact op AVoD inkomsten** • Jaarlijks worden ~11 mln video's bekeken tegen betaling van €0,99 per stuk inclusief BTW • Een daling van 11 mln bekeken video's via AVoD resulteert in <€0,1 mln minder inkomsten **Download-to-own kan additioneel potentieel opleveren zonder negatieve impact op de AVoD inkomsten** • Jaarlijks worden ~0,2–0,5 mln video's gedownload tegen betaling van €5 per stuk inclusief BTW	

1. In verband met concurrentie gevoelige informatie zijn de huidige en verwachte advertentie-inkomsten uit VoD niet weergegeven; 2. CPM is Cost Per Mille, kosten per duizend vertoningen van een advertentie

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: Video on Demand

Validatiecriteria	Optie: Video on Demand
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Gebaseerd op onderliggende data van Ster, NPO, KLO en publieke bronnen • Potentieel besproken met Ster en NPO
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Opzetten van Subscription Video on Demand, Transactional Video on Demand en Download-to-own is te realiseren voor 2017
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Het zelf aanbieden van diensten is mogelijk binnen het huidig wettelijk kader. Er is geen voorafgaande goedkeuring van het CvdM vereist
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• De Publieke Omroep blijft zich onderscheiden op basis van het programma-aanbod • Het aanbieden van een combinatie aan Video on Demand opties vergroot zowel het aanbod aan content zelf als het aantal manieren waarop de gebruiker de content kan bekijken
Risico op additionele kosten voor de burger	• De burger kan er vrijwillig voor kiezen om tegen betaling gebruik te maken van Subscription Video on Demand, Transactional Video on Demand en Download-to-own
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Er zijn geen nadelige gevolgen voor andere partijen aangezien de prijzen van de diensten marktconform zullen zijn
Organisatorische consequenties	• De Publieke Omroep moet additionele FTE's aannemen die verantwoordelijk zijn voor het bepalen van het programma-aanbod per Video on Demand dienst • Daarnaast zal de Publieke Omroep een klantenservice moeten opzetten
Financiële consequenties	• De eenmalige investeringen bedragen minder dan €1 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: verhogen distributie-inkomsten (I)

De Publieke Omroep ontving in 2012 €16,4 mln aan distributie-inkomsten

- In Nederland betaalden kabelaanbieders en de aanbieders van DSL en glasvezel gezamenlijk €11,4 mln
- Daarnaast betaalden de buitenlandse kabelaars ~€5 mln voor het doorgeven van de Publieke zenders

De inkomsten komen tot stand in onderhandeling met de distributeurs en zijn niet gereguleerd

In het kader van het onderzoek is onderzocht of er aanleiding is voor een verhoging van de distributie-inkomsten. Daarbij is op basis van inzichten in de markt verhouding een waardebepaling gedaan. Vervolgens is geanalyseerd onder welke omstandigheden deze waarde 'verzilverd' kan worden, mede gezien het wettelijk kader

De Nederlandse distributiemarkt is een oligopolie met drie dominante marktpartijen: distributie over de kabel via UPC of Ziggo en distributie via de digitale ether (DVB-T), DSL of glasvezel via KPN

- Kabel heeft een marktaandeel van 61,9%: UPC en Ziggo hebben beiden in een deel van Nederland een regiomonopolie. Daarnaast bestaan er kleine regionale spelers. Alle kabelaars betalen de Publieke Omroep een rechtenvergoeding
- DSL heeft een marktaandeel van 12,3%: KPN is de grootste speler, met daarnaast verschillende kleine spelers. Alle DSL distributeurs betalen een rechtenvergoeding aan de Publieke Omroep
- Glasvezel: KPN is de grootste speler, met daarnaast verschillende kleine spelers. KPN betaalt de Publieke Omroep een rechtenvergoeding
  - Glasvezel heeft 7,3% marktaandeel en de verwachting is dat dit aandeel zal groeien naar 24% in 2017
  - Reggefiber beheert meer dan 95% van het glasvezelnetwerk

Wat betreft marktverhoudingen geldt verder dat de Nederlandse markt gereguleerd is door middel van een *must-carry* die de kabelaars verplicht de publieke zenders door te geven. De Publieke Omroep heeft echter geen *must-offer* en is dus niet verplicht om zijn signaal aan kabelaars aan te bieden

- Op dit moment geldt de must-carry alleen voor de kabelaars maar een nieuw wetsvoorstel dat nu in de Eerste Kamer ligt wil de must-carry uitbreiden naar alle pakketaanbieders

Noot: alle gegevens in dit stuk zijn gebaseerd op openbare bronnen
Bron: Telecompaper Q2 2013

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: verhogen distributie-inkomsten (II)

Op basis van een theoretische waardebepaling blijkt dat de waarde van de content van de Publieke Omroep voor de distributeurs aanzienlijk hoger ligt dan de economische waarde van de distributiedoorgifte voor de Publieke Omroep: een hogere doorgifte vergoeding lijkt gerechtvaardigd. Nadere analyse, bijvoorbeeld via conjointmethode (vignetten methode) is nodig om tot een verantwoorde schatting van de actuele waarde te komen

- De theoretische waarde is bepaald door na te gaan wat beide partijen aan inkomsten verliezen als de publieke zenders niet worden doorgegeven
  - Wanneer de distributeurs de content van de Publieke Omroep niet meer aanbieden, dalen de netto inkomsten omdat abonnees overstappen naar een andere distributeur
  - Wanneer de Publieke Omroep niet langer via de distributeurs zijn content kan verspreiden, mist hij, gedreven door het verlies aan reclame-inkomsten, netto inkomsten (daarnaast doet dit mogelijk afbreuk aan de opdracht het bereik te optimaliseren)
- Het verschil tussen de daling in inkomsten van de distributeurs en de Publieke Omroep bepaalt in theorie de waarde van de publieke content voor de distributeurs. In de Nederlandse situatie blijkt uit de theoretische waardebepaling dat de waarde van de content van de Publieke Omroep voor de distributeurs substantieel groter is dan de waarde die distributie vertegenwoordigt voor de Publieke Omroep
- Voor een verantwoorde bepaling van de actuele waarde is nader (consumenten)onderzoek noodzakelijk
  - Op basis van conjointanalyse, een onderzoeksmethode voor het meten, analyseren en voorspellen van klantreacties, kan een betere onderbouwing gemaakt worden voor het verlies aan abonnees bij het niet langer aanbieden van de Publieke Omroep. In de tijdsspanne van dit onderzoek was het uitvoeren van een dergelijke analyse niet haalbaar

Voorbeelden uit andere Europese landen laten zien dat het ontvangen van een doorgiftevergoeding geen gemeengoed is. Naast Nederland ontvangt de Publieke Omroep in Vlaanderen een vergoeding van distributeurs; in Duitsland en Groot Brittannië betaalde de Publieke Omroep de distributeurs tot voor kort

- De VRT, de Vlaamsche Publieke Omroep, ontving in 2012 €25,8 mln aan vergoedingen van zowel Belgische als buitenlandse kabelaars
  - Dit bedrag werd betaald voor de auteursrechten en is exclusief €0,8 mln aan Net Gemist (VoD) en €0,6 mln aan SMS, betaallijnen en apps
  - De hoogte van het bedrag wordt onder andere bepaald door het kijktijdaandeel van ~45% in Vlaanderen en de bevorderde concurrentie door middel van een verplichting voor kabelaars om hun infrastructuur open te stellen voor andere distributeurs en de mogelijkheid om bij iedere tariefsverhoging kosteloos over te stappen naar een andere distributeur. Distributeurs hebben dit aangevochten en zijn tot nu toe niet in het gelijk gesteld. Een definitieve uitspraak wordt verwacht voor de zomer 2014
  - De wet betreffende "De economische reglementering en de prijzen" voorkomt door middel van een maximum bedrag dat zij een verhoging in de doorgifte-vergoeding direct doorgeven aan de consument

Noot: Alle gegevens in dit stuk zijn gebaseerd op openbare bronnen
Bron: Telecompaper Q2 2013; Jaarverslag VRT 2012; Eurodata TV Worldwide / CIM - GfK Audimetrie SA; 18 Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten, December 2011; Heise online; "Carriage of TV Channels in the UK: policy options and implications". Report for the Department for Culture, Media and Sport, Mediatique, juli 2012

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: verhogen distributie-inkomsten (III)

- Tot begin 2013 betaalde de Duitse Publieke Omroep ~€60 mln per jaar aan distributeurs; in Groot Brittannië betaalde de Publieke Omroep in 2012 €12,1 mln; in beide landen zijn deze betalingen aangevochten; in Duitsland heeft de Publieke Omroep op regioniveau de rechtszaken tot nu toe gewonnen; in Groot Brittannië is de verwachting dat dit bedrag de komende jaren zal dalen

De Publieke Omroep kan zelfstandig zijn distributie-inkomsten op twee manieren verhogen:

- Door het vragen van een vergoeding aan distributeurs die nu niet betalen, maar wel de content van de Publieke Omroep in hun commerciële pakketten meenemen
- Door het vragen van een hogere vergoeding aan de distributeurs die reeds betalen
  - De Publieke Omroep kan hiervoor zijn onderhandelingspositie versterken door een positie op de distributiemarkt te creëren en door bereidheid te tonen om niet alle distributeurs van signaal te voorzien (de Publieke Omroep heeft immers geen *must offer*)

Distributeurs op digitale ether en satelliet betalen momenteel geen doorgifte-vergoeding aan de Publieke Omroep.

- De Publieke Omroep huurt capaciteit op de satelliet. CanalDigitaal, de grootste speler via satelliet, geeft de kanalen van de Publieke Omroep vervolgens door zonder hier een doorgifte-vergoeding voor te betalen aan de Publieke Omroep
- Op de digitale ether is KPN, naast verschillende kleine spelers, de grootste speler. De Publieke Omroep heeft eigen frequentieruimte voor het verspreiden van digitale televisie via de ether. Ze betaalt KPN Broadcast Services voor de technische voorzieningen.
- De Publieke Omroep geeft invulling aan zijn *free-to-air* recht en verplichting via de ether. Hierdoor kan iedere burger de Publieke Omroep ontvangen "zonder voor de ontvangst andere kosten moeten betalen dan de kosten van aanschaf en gebruik van technische voorzieningen die de ontvangst mogelijk maken". Het afschaffen van de free-to-air verplichting is een vraagstuk van mogelijke kostenbesparing en is om deze reden niet meegenomen

De mogelijkheden voor het versterken van de onderhandelingspositie door zelf actief te worden op de distributiemarkt lijken op dit moment beperkt: zowel 4G als Over-The-Top contentverspreiding bieden (nog) geen volwaardig alternatief

- Mobiel internet via 4G wordt door de Europese Commissie gestimuleerd en zal in de toekomst mogelijk een belangrijkere rol spelen. Hier zijn echter grote investeringen voor nodig in het netwerk. Ook wanneer dit netwerk in 2017 gerealiseerd zal zijn, zal deze optie slechts alternatief bieden voor het kijken via mobiel of tablet; 4G biedt in 2017 (nog) geen volwaardig alternatief voor lineair TV kijken
- Over-The-Top: de Publieke Omroep streamt zelf momenteel een deel van zijn content via internet. Om de onderhandelingspositie te versterken zal de Publieke Omroep zijn Over-The-Top activiteiten moeten intensiveren. Om een reëel alternatief te bieden zal de Publieke Omroep moeten investeren in websites, apps en servers. Bij ongewijzigde capaciteit van internet providers is dit echter geen volwaardig alternatief voor lineair kijken

Noot: alle gegevens in dit stuk zijn gebaseerd op openbare bronnen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: verhogen distributie-inkomsten (IV)

Ondanks de beperkte mogelijkheid om zelf een sterke positie op te bouwen, kan de Publieke Omroep in toenemende mate de waarde van zijn aanbod verzilveren door toenemende concurrentie op de distributiemarkt. Dit betekent wel dat de Publieke Omroep bereid moet zijn om geen signaal meer aan te bieden aan distributeurs die niet akkoord gaan met een hogere doorgifte-vergoeding

- De Publieke Omroep heeft geen *must-offer* verplichting

Door distributeurs die nu niet betalen een distributievergoeding in rekening te brengen voor hun abonnees die een commerciële propositie afnemen, en door gebruik te maken van de toenemende concurrentie op de distributiemarkt, verwachten wij dat op dit moment additionele inkomsten kunnen worden gegenereerd. De uitkomst van deze berekening maken we niet openbaar in verband met de invloed daarvan op het onderhandelingsproces

- Additionele inkomsten komen deels tot stand uit vergoedingen van distributeurs die nu niet betalen maar wel content van de Publieke Omroep in hun pakketten hebben en deels uit hogere vergoedingen van bestaande distributeurs

Naar de toekomst toe kunnen de additionele inkomsten hoger uitvallen en daarmee dichter bij de theoretische waarde komen. Dit is mede afhankelijk van mogelijke veranderingen in het distributielandschap

- Nieuwe toetreders op de markt kunnen voor meer concurrentie zorgen zowel binnen als tussen de verschillende infrastructuren; meer concurrentie kan wellicht voorkomen dat distributeurs een hogere distributievergoeding doorrekenen aan de eindklant
- Over-The-Top kan een steeds beter alternatief gaan bieden voor de huidige manier van content doorgifte

Naast verhoging van de distributie-inkomsten als gevolg van heronderhandeling door de Publieke Omroep, zou de overheid ook kunnen interveniëren om de hoogte van de vergoeding door distributeur te reguleren

- Gelet op de mogelijke weerstand tegen dit initiatief verdient het aanbeveling om de aanpassing vooraf af te stemmen met de Europese Commissie

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Binnen Europa zien we verschillende afspraken tussen publieke omroepen en distributeurs



• De distributie-inkomsten in België worden elk jaar opnieuw onderhandeld • Nieuwe onderhandelingen met kabelaars in 2012 hebben geleid tot een additionele €4,8 mln vergoeding • Belangrijkste reden voor deze stijging was het introduceren van een derde kanaal in mei 2012	• Vergoeding van de publieke omroepen aan distributeurs is afgelopen jaren gedaald van ~€16,3 mln in 2010 naar €12,1 mln in 2012 en zal in 2014 verder dalen naar €7,8 mln[2] • Van de €12,1 mln heeft BBC €6,7 mln betaald, de rest werd betaald door commerciële publieke omroepen zoals Channel 4 en Channel 5	• Tot 2013 betaalden publieke omroepen de distributeurs voor het opnemen van de zenders in hun pakket • Sinds begin 2013 weigeren de publieke omroepen te betalen • Tot op heden hebben de omroepen gelijk gekregen van de rechters

1. Bevat inkomsten uit binnen- en buitenland; 2. Mediatique, juli 2012, rapport geschreven voor het Engels ministerie van Cultuur, Media en Sport; 3. Totaal betaald door de 2 landelijke en 9 regionale publieke omroepen

Bron: VRT jaarverslag 2012; "Carriage of TV Channels in the UK: policy options and implications". Report for the Department for Culture, Media and Sport, Mediatique, juli 2012

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: verhogen distributie-inkomsten

Validatiecriteria	Optie: Heronderhandeling	Optie: Prijsregulering
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is een theoretisch bepaald bedrag dat alleen kan worden ontvangen indien de distributeurs hiermee akkoord gaan in onderhandeling • Consumentenonderzoek d.m.v. bijvoorbeeld een conjoint analyse is noodzakelijk	• De overheid zal de hoogte van de vergoeding moeten bepalen
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• In 2009 is voor 3 jaar een contract gesloten. Er is nog geen nieuwe contractonderhandeling geweest • De Publieke Omroep kan zijn versterkte positie gebruiken tijdens de volgende contractbesprekingen	• Mogelijke weerstand van distributeurs kan leiden tot langdurige juridische procedures • Het objectief vaststellen van een marktconform tarief kan tijd kosten
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Heronderhandeling is verenigbaar met het wettelijk kader	• Prijsregulering vergt een aanpassing in de Mediawet • Het verdient aanbeveling om de aanpassing vooraf af te stemmen met de Europese Commissie
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Heronderhandeling tast het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep niet aan	• Prijsregulering tast het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep niet aan
Risico op additionele kosten voor de burger	• Een verhoging van de doorgifte-vergoeding zal (deels) worden doorbelast aan de kijker • Echter, door toenemende concurrentie is doorbelasting niet zeker	• Een verhoging van de doorgifte-vergoeding zal (deels) worden doorbelast aan de kijker • Echter, door toenemende concurrentie is doorbelasting niet zeker
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Resultaat van de heronderhandeling heeft geen negatieve impact op de onderhandelingspositie van commerciële omroepen	• De hoogte van de vergoeding zal marktconform zijn
Organisatorische consequenties	• Het verkrijgen van een sterkere onderhandelingspositie vergt geen organisatorische veranderingen	• Prijsregulering vergt geen organisatorische veranderingen
Financiële consequenties	• Het verkrijgen van een sterkere onderhandelingspositie vergt een investering in websites, apps en servers < €1 mln	• Prijsregulering heeft geen financiële consequenties

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Er bestaan momenteel in Nederland vijf verschillende technologieën om televisiecontent door te geven

	Kabel	DSL	Satelliet	Ether (DVB-T)	Glasvezel
Omschrijving	Het doorgeven van signalen via een bedraad netwerk	Het doorgeven van signalen via (vaste) telefoonlijnen	Het doorgeven van signalen met behulp van een schotelset die in contact staat met satellieten in de ruimte	Het doorgeven van signalen met behulp van zendmasten	Het doorgeven van signalen via een dunne, sterke draad van glas
Marktaandeel Q2 2013	61,9%	12,3%	9,8%	8,7%	7,3%
Grootste aanbieders	Ziggo 34,8% UPC 21,6% Caiway 1,6% Delta 1,5%	KPN 10,7% Tele2 1,5%	Canal Digitaal 9,8%	KPN Digitenne 8,1%	KPN 4,9% Vodafone Tele2 Tweak Solcon onsbrabantnet

Bron: Telecompaper Q2 2013

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

De Publieke Omroep ontvangt een vergoeding voor doorgifte via kabel, DSL en glasvezel en betaalt voor de ether en satelliet

	Kabel	DSL	Glasvezel	Ether (DVB-T)	Satelliet
Marktaandeel Q2 2013	61,9%	12,3%	7,3%	8,7%	9,8%
Distributie-vergoeding	**De Publieke Omroep ontvangt een distributie-vergoeding van de kabelaars** • De hoogte van de vergoeding komt tot stand in een onderhandeling tussen de Publieke Omroep en NLKabel	**De Publieke Omroep ontvangt een distributie-vergoeding van de DSL aanbieders** • De hoogte van de vergoeding komt tot stand in individuele onderhandeling-en tussen de Publieke Omroep en elke DSL aanbieder	**De Publieke Omroep ontvangt een distributie-vergoeding van de glasvezel aanbieders** • De hoogte van de vergoeding komt tot stand in individuele onderhandeling-en tussen de Publieke Omroep en elke glasvezel aanbieder	**De Publieke Omroep heeft eigen frequentieruimte voor het verspreiden van digitale televisie via de ether. Ze betaalt KPN Broadcast Services voor de technische voorzieningen**	**De Publieke Omroep huurt capaciteit op de satelliet. CanalDigitaal, de grootste speler via satelliet, neemt de kanalen van de Publieke Omroep op in zijn zenderlijst zonder hier een auteursrechtelijke vergoeding voor te betalen aan de Publieke Omroep**

Totale inkomsten 2012 (Kabel, DSL en Glasvezel)
€11,4 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: programmasponsoring door commerciële bedrijven *binnen* huidig wettelijk kader

Huidige situatie	**Op dit moment verrichten de omroepen afzonderlijk sponsoracquisitie voor hun eigen programma's. Om verschillende redenen zijn omroepen terughoudend in het aannemen van sponsorbedragen**	**2012: Gevoelige informatie[1]**
Additionele netto inkomsten	**Centralisatie van de verkoop van programmasponsoring en het eerder accepteren van (relatief lage) sponsorbijdragen op genres toegestaan binnen de huidige wettelijke kaders en binnen toegestane sponsoruitingen leidt per jaar tot €0,4–1 mln additionele netto inkomsten**	**Additioneel 2017: €0,4–1 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Professionalisering en centralisatie van de verkoop van programmasponsoring kan de inkomsten van de Publieke Omroep vergroten** • Het aantal gesponsorde programma's binnen de huidig toegestane genres gaat omhoog • Het bedrag dat sponsoren bereid zijn te betalen zal nagenoeg gelijk blijven	
Aannames en wijze van berekening	**Alleen sportprogramma's, culturele programma's en educatieve programma's komen in aanmerking voor sponsoring** **Inkomsten op sportprogramma's blijven nagenoeg gelijk; de Publieke Omroep laat de meeste sportprogramma's al sponsoren** **Sponsorinkomsten van educatieve en culturele programma's nemen toe** • Een gecentraliseerd sales team met focus op billboard verkoop kan meer titels verkopen • Inkomsten per aflevering zijn afhankelijk van de kijkdichtheid in de doelgroep 20–49, de prijs per GRP en het aantal te verkopen billboards per aflevering • Kijkcijfers, populariteit van onderwerp/doelgroep bij sponsoren en het aantal afleveringen bepalen of de Publieke Omroep sponsormogelijkheden van een bepaald programma verkoopt **Om programmasponsoring te kunnen verkopen is een non-spot sales team nodig van 2–3 FTE** • Kennis van de sponsormarkt en goede samenwerking met de omroepen zijn essentieel om potentieel te realiseren	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: programmasponsoring door commerciële bedrijven *buiten* huidig wettelijk kader

Huidige situatie	**Op dit moment is (beperkte) programmasponsoring toegestaan voor sport, cultuur en educatieprogramma's**	**2012: Gevoelige informatie[1]**
Additionele netto inkomsten	**Programmasponsoring op alle genres met uitzondering van nieuws, actualiteiten en politieke informatie en uitbreiding van sponsormogelijkheden per programma[2] leidt per jaar tot €2,4–4 mln additionele netto inkomsten ten opzichte van programmasponsoring binnen huidig kader** • ~25% hiervan betreft sponsoring van kinder- en jeugdprogramma's	**Additioneel 2017: €2,4–4 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Programmasponsoring op alle genres die binnen Europees kader toegestaan zijn en uitbreiding van sponsormogelijkheden per programma[2] kan de inkomsten van de Publieke Omroep vergroten** • Het aantal gesponsorde programma's gaat omhoog doordat sponsoren meer genres kunnen sponsoren en eerder bereid zijn te sponsoren als ze langer en beter in beeld komen	
Aannames en wijze van berekening	**Slechts een deel van de programma's komt in aanmerking voor programmasponsoring** • Nieuws, actualiteiten, politieke programma's en andere programma's waar onafhankelijkheid essentieel is (bv Kassa) komen niet in aanmerking **Inkomsten per aflevering zijn afhankelijk van de kijkdichtheid in de doelgroep 20–49 jaar, de prijs per GRP en het aantal te verkopen (dynamische) billboards** **Kijkcijfers, kijkdichtheid, populariteit van onderwerp/doelgroep bij sponsoren en het aantal afleveringen bepalen of de Publieke Omroep sponsormogelijkheden van het programma verkoopt** • Toptitels verkopen 100% van de advertentieruimte[3]; ~70% van de subtoptitels verkopen 50% van de advertentieruimte; ~20% van de kinderprogrammatitels en een klein deel van de overige programma's verkopen maximaal 50% van de advertentieruimte **Er is een uitbreiding van het non-spot sales team nodig van 2–3 naar 5 FTE**	

1. Concurrentiegevoelige informatie; 2. Het toestaan van langer in beeld zijn van billboards en het toestaan van dynamische billboards (bewegend en met geluid) zoals bij de commerciële omroepen; 3. Titels als Studio sport, Boer zoekt vrouw, Wie is de Mol; maximaal potentieel is 2x5 seconde een dynamische billboard aan 2 sponsoren per aflevering

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: programmasponsoring door commerciële bedrijven

Validatiecriteria	Optie: Programmasponsoring binnen kader	Optie: Sponsoring buiten kader
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Deels kwalitatieve benadering op basis van programmagegevens; validatie aannames bij experts; prijs gebaseerd op prijsberekening Ster op basis van kijkdichtheden in de leeftijd 20-49	• Deels kwalitatieve benadering op basis van programmagegevens; validatie aannames bij experts; prijs gebaseerd op prijsberekening Ster op basis van kijkdichtheden in de leetijd 20-49
Realisatiegehalte realisatie per 2017	• Het inrichten van een non-spot sales team met goede samenwerking tussen programmamakers en sales medewerkers kost tijd	• Het inrichten van een non-spot sales team met goede samenwerking tussen programmamakers en sales medewerkers kost tijd
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• De Mediawet staat sponsoring voor de Publieke Omroep momenteel alleen toe voor sport, cultuur en educatieve programma's; Verder gelden er beperkingen voor de verschijningsvorm en duur	• De Mediawet staat sponsoring voor de Publieke Omroep momenteel alleen toe voor sport,cultuur en educatieve programma's; de Mediawet legt tevens beperkingen op in de verschijningsvorm en duur; sponsoring blijft wel binnen Europese kaders
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Toename van aantal programma's tegen een relatief lage vergoeding heeft mogelijk invloed op het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Uitbreiding van programmasponsoring in genres, verschijningsvorm en duur heeft invloed op het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Verwacht marktaandeel evenredig met marktaandeel Publieke Omroep • Het vragen van marktconforme prijzen waarborgt markconformiteit	• Verwacht marktaandeel evenredig met marktaandeel Publieke Omroep • Het vragen van marktconforme prijzen waarborgt markconformiteit
Organisatorische consequenties	• Inrichten van non-spot afdeling brengt organisatorisch consequenties met zich mee	• Inrichten van non-spot afdeling brengt organisatorisch consequenties met zich mee
Financiële consequenties	• Non-spot afdeling van 2–3 FTE zorgt voor extra jaarlijkse kosten van €0,2–0,3 mln	• Non-spot afdeling van 2–3 additionele FTE zorgt voor extra jaarlijkse kosten van €0,2–0,3 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: product placement

Huidige situatie	**Op dit moment is product placement[1] niet toegestaan op de Publieke Omroep**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Product placement[1] kan jaarlijks resulteren in €1–4 mln additionele inkomsten** • Product placement kan resulteren in €1,5–4,5 mln, waarvan ~€0,5 mln een vervanging is van inkomsten uit programmasponsoring (netto inkomsten product placement zijn daarom €1-4 mln)	**Additioneel 2017: €1–4 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**De Publieke Omroep biedt aan adverteerders de mogelijkheid van product placement aan** • Films, series, sportprogramma's en lichte amusementsprogramma's komen in aanmerking voor product placement • De prijs voor product placement is hoger dan de prijs voor sponsoring	
Aannames en wijze van berekening	**Product placement leidt tot hogere aantrekkelijkheid van programma's voor sponsoren. Dit leidt tot hogere inkomsten per programma en meer gesponsorde programma's** • Voor product placement ligt de prijs ~1,2–4,5 keer hoger dan voor dynamische billboards[2] • In ~5 series, 10–15 amusementprogramma's, 1 film en 1 sportprogramma zal de Publieke Omroep een vorm van product placement verkopen • Bij programma's in coproductie staat de Omroep een deel van de omzet af aan de buitenproducent **Een deel van de sponsoren die kiest voor product placement, zal niet ook het programma sponsoren** **Om product placement mogelijk te maken dient het non-spot sales team uit te breiden met ~15 FTE** • Een centraal gespecialiseerd team met kennis van de sponsormarkt helpt programmamakers bij het vinden van een juiste match en denkt mee over mogelijkheden van product placement	

1. Het tegen betaling of soortgelijke vergoeding opnemen van of het verwijzen naar een product, dienst of (beeld)merk binnen het kader van een programma, of met een programma overeenkomend onderdeel van het media-aanbod; 2. Bij de commerciële zenders is een product tonen 1,2 keer de prijs van 2x5 seconde een dynamisch billboard (bewegend en met muziek); het promoten van een dienst1,7 keer zo duur, het tevens geven van uitleg bij het product is 2,5 keer zo duur, het opnemen van een deel van het programma op lokatie van sponsor (~3 minuten) ~4,5 keer zo duur

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: product placement

Validatiecriteria	Optie: Productplacement
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Deels kwalitatieve benadering op basis van programmagegevens; prijs gebaseerd op prijsberekening Ster en prijzen product plaatsing bij commerciële zenders
Realisatiegehalte realisatie per 2017	• Het inrichten van een non-spot sales team met goede samenwerking tussen programmamakers en sales medewerkers kost tijd
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Momenteel verbiedt de Mediawet productplaatsing[1] voor de Publieke Omroep • Bij productplacement dient de redactionele vrijheid volledig te zijn gewaarborgd; er mag geen invloed van adverteerders zijn op de inhoud van het programma
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Product placement heeft invloed op de verschijningsvorm van het programma zelf en raakt daarmee het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Verwacht marktaandeel evenredig met marktaandeel Publieke Omroep • Het vragen van marktconforme prijzen waarborgt markconformiteit
Organisatorische consequenties	• Inrichten van non-spot afdeling brengt organisatorisch consequenties met zich mee
Financiële consequenties	• Non-spot afdeling van 15 FTE zorgt voor extra jaarlijkse kosten van €1,5 mln

1. Het tegen betaling of soortgelijke vergoeding opnemen van of het verwijzen naar een product, dienst of (beeld)merk binnen het kader van een programma, of met een programma overeenkomend onderdeel van het media-aanbod

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: cofinanciering van programma's door ideëele instellingen

Huidige situatie	**De inkomsten van de Publieke Omroep via cofinanciering bedragen momenteel €6,4 mln[1]**	**2012: €6,4 mln**
Additionele netto inkomsten	**Het aanbieden van meer zichtbaarheid voor cofinanciers kan de verwachtte inkomstendaling in cofinanciering niet of nauwelijks compenseren, waardoor wij geen additioneel potentieel verwachten**	**Additioneel 2017: €0 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Het aanbieden van meer zichtbaarheid voor cofinanciers zou de inkomsten voor de Publieke Omroep mogelijk kunnen vergroten** • Op dit moment mogen cofinanciers maximaal 5 seconden, niet beeldvullend, op de (af)titel rol in beeld	
Aannames en wijze van berekening	**Slechts een beperkt aantal programma's komt in aanmerking voor cofinanciering** • Alleen genres die ideëele instellingen of overheidsinstellingen ondersteunen komen in aanmerking voor cofinanciering, zoals kunst&cultuur, gezondheid, onderwijs en onderzoek, natuurbehoud en programma's rondom maatschappelijke thema's • Deze genres beslaan slechts een deel van de programmering **Ondanks dat omroepen reeds actief samenwerken met cofinanciers, zijn de inkomsten op cofinanciering het afgelopen jaar met ~20% gedaald** • Cofinanciers geven aan dat ze door bezuinigingen beperktere middelen hebben **De Publieke Omroep kan de daling in cofinanciering beperken door het aanbieden van meer zichtbaarheid voor cofinanciers in ruil voor hun bijdrage**	

1. Exclusief CoBo en Mediafonds

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: cofinanciering van programma's door ideële instellingen

Validatiecriteria	Optie: Cofinanciering van programma's door ideële instellingen
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Kwalitatieve benadering op basis van input experts en deels kwantitatieve benadering op basis van historische cijfers NPO
Realisatiegehalte realisatie per 2017	• Niet van toepassing
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Het is Mediawettelijk toegestaan dat publieke omroepinstellingen gebruik maken van bijdragen van ideële- en overheidsinstellingen bij de totstandkoming van programma's; cofinanciers moeten, niet beeldvullend en niet langer dan 5 seconde, op de (af)titelrol van het programma vermeld worden
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Cofinanciering in huidige vorm heeft geen invloed op het onderscheidend vermogen van de Publieke Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Verwacht marktaandeel evenredig met het marktaandeel Publieke Omroep • Het stellen van marktconforme prijzen waarborgt marktconformiteit
Organisatorische consequenties	• Geen verwachte organisatorische consequenties
Financiële consequenties	• Geen verwachte financiële consequenties

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Overige activiteiten

Inleiding

De Publieke Omroep verricht naast het verzorgen van media-aanbod (de hoofdtaak) ook andere activiteiten waarmee de Publieke Omroep inkomsten genereert. Deze activiteiten zijn in twee clusters in te delen: nevenactiviteiten, zoals het aanbieden van programmabladen en verkoop van merchandise en verenigingsactiviteiten, zoals het organiseren van verenigingsevenementen.

"Inkomsten uit overige activiteiten bedroegen in 2012 €22 mln"

De totale inkomsten vanuit deze activiteiten bedroegen in 2012 €22 mln. De prognose is dat bij ongewijzigd beleid deze inkomsten tot 2017 zullen dalen naar ~€14 mln. Deze daling is voornamelijk gedreven door de dalende trend in ledenaantallen en abonnementen op programmabladen.

"Bij ongewijzigd beleid dalen inkomsten uit overige activiteiten tot ~€14 mln"

Binnen de huidige wet- en regelgeving kunnen de inkomstenopties uit overige activiteiten jaarlijks gezamenlijk €4–7 mln extra opleveren ten opzichte van de verwachte 2017 situatie. Het realiseren van deze inkomsten heeft organisatorische consequenties: voor het realiseren van het potentieel van veel van deze activiteiten is centralisatie noodzakelijk.

Bij aanpassing van de nationale wet- en regelgeving is additioneel €0–2 mln te realiseren. Het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep komt door deze activiteiten onder druk te staan. Aan het uitvoeren van deze activiteiten ligt een politieke keuze ten grondslag.

"Binnen huidige wet- en regelgeving kunnen inkomstenopties leiden tot additionele inkomsten van €4–7 mln; bij aanpassing van huidige wet- en regelgeving is additioneel €0–2 mln te realiseren"

Nevenactiviteiten

Nevenactiviteiten moeten verband houden met of ten dienste staan van de verwezenlijking van de publieke mediaopdracht. Het Commissariaat voor de Media moet nevenactiviteiten vooraf goedkeuren. De omroepen dienen inkomsten uit nevenactiviteiten aan te wenden voor de verzorging van media-aanbod.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Door verhoogde focus, gezamenlijke organisatie van uitvoer en meer geoptimaliseerde prijsstelling van evenementen en diensten kunnen inkomsten uit nevenactiviteiten additioneel €3–6 mln opleveren binnen huidige wet- en regelgeving. Door aanpassing van nationale wetgeving is additioneel €0–1 mln te verdienen.

Merchandise

De verschillende omroepen verkopen momenteel DVD's en CD's met programma content. Door de toename van streaming van content dalen de inkomsten van de fysieke dragers (DVDs/CDs) met ~€0,3 mln tot 2017. We hebben geen additionele inkomsten geïdentificeerd.

Daarnaast verkopen omroepen producten met beeldmerk, zoals bordspellen en tassen. Andere Europese omroepen, zoals de VRT, verdienen hier momenteel aanzienlijk meer mee dan de LPO. Door marktpartijen actiever te benaderen vanuit een gezamenlijke marketing organisatie zouden omroepen meer licentieafspraken kunnen realiseren. Door platforms daarnaast actiever te gebruiken kunnen omroepen de inkomsten uit verkoop van producten vergroten met €0,5–0,6 mln. Hierbij moet worden gewaakt dat de publieke media-instelling het dienstbaarheidverbod niet overtreedt

"Actievere focus op verkoop van producten met beeldmerk kan inkomsten met €0,5–0,6 mln vergroten"

Verkoop content

De Publieke Omroep ontvangt momenteel inkomsten uit de verkoop van programmacontent aan buitenlandse omroepen en productiehuizen. Een deel van de verkoop (~30%) vindt centraal plaats binnen de NPO, de overige verkoop gaat via de individuele omroepen. Een gezamenlijke aanpak van contentverkoop en professionalisering van de sales en marketingfunctie kan jaarlijks resulteren in €0,9–1,9 mln additionele inkomsten. Een deel van deze opbrengsten, €0,2–0,4 mln, komt uit verkoop aan binnenlandse spelers. Deze inkomsten zijn niet op te tellen bij de inkomsten uit VoD. Daarnaast kan gerichte verkoop van oude programma's en formats uit het archief eenmalig nog €1–2 mln opleveren, te realiseren over meerdere jaren.

"Gezamenlijke aanpak van verkoop van programma content kan jaarlijks €0,9–1,9 mln additionele inkomsten genereren"

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Evenementen

Omroepverenigingen organiseren momenteel een beperkt aantal evenementen rondom programma's. Door deze evenementen en concerten open te stellen voor niet-leden en een meer geoptimaliseerde prijsstelling te hanteren kan dit €0,7–1,2 mln per jaar aan additionele inkomsten opleveren.

"Door evenementen open te stellen voor niet-leden en optimaler te prijzen kan de Publieke Omroep €0,7–1,2 mln additionele inkomsten realiseren"

Programmabladen

De verkoop van programmabladen is binnen nevenactiviteiten momenteel de grootste inkomstenbron. Hiermee realiseert de Publieke Omroep jaarlijks €15 mln aan netto inkomsten. De markt voor programmabladen staat echter sterk onder druk en onze verwachting is dat de inkomsten de komende jaren blijven dalen. We gaan uit van een gemiddelde daling van 5% per jaar, wat leidt tot netto inkomsten van ~€12 mln in 2017. De Omroep kan deze inkomstendaling deels compenseren door een prijsverhoging op abonnementen, wat leidt tot €0,7–1,8 mln additionele inkomsten ten opzichte van de prognose bij ongewijzigd beleid. De inkomsten uit deze maatregel zijn naar verwachting slechts tijdelijk, doordat de online markt de winstgevendheid van de tijdschriftenmarkt op middellange termijn verder onder druk zal zetten.

"Verhoging van de prijs van programmabladen kan de daling in inkomsten door afname in oplage tijdelijk deels compenseren"

Verhuur studio's

De omroepen gebruiken momenteel slechts een deel van de studiocapaciteit. Dit is een markt waarin overcapaciteit heerst. Door focus op verhuur van leegstaande ruimtes te vergroten kan de bezettingsgraad van studioruimtes toenemen. Dit kan jaarlijks €0,3–0,6 mln opleveren.

"Focus op verhuur van leegstaande studio's levert €0,3–€0,6 mln per jaar op"

Interactieve diensten

De omroepen bieden een aantal interactieve diensten aan, zoals een 'De Slimste Mens'-app en SMS-diensten bij talentenjachten. De Publieke Omroep maakt op dit moment geen winst op deze diensten. Indien Nederlandse wet- en regelgeving wordt aangepast zodat de omroepen deze diensten tegen een meer geoptimaliseerd tarief aan kunnen bieden, kan dit resulteren in €0,1–0,8 mln additionele netto inkomsten. Voorbeelden hiervan zijn het introduceren van reclame bij apps en het vragen van een hogere prijs voor SMS-diensten.

"Goedkeuring van aanbod interactieve diensten tegen meer geoptimaliseerde prijsstelling verhoogt netto inkomsten met €0,1–0,8 mln"

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Verenigingsactiviteiten

Verenigingsactiviteiten zijn activiteiten die omroepen organiseren voor hun leden, met als doel het versterken van de band tussen de omroep en zijn leden of tussen leden onderling. Verenigingsactiviteiten hoeven volgens de Mediawet niet te worden gemeld.

Op dit moment bestaan inkomsten uit verenigingsactiviteiten met name uit lidmaatschapgelden, die omroepen vervolgens aanwenden om verenigingsactiviteiten te bekostigen. De verwachting is dat ledenaantallen de komende jaren zullen dalen, met name door het loskoppelen van aanspraken op zendtijd en het ledenaantal van een omroep. Bij ongewijzigd beleid verwachten we dat inkomsten uit verenigingsactiviteiten met ~€4 mln zullen dalen.

"Bij ongewijzigd beleid zullen inkomsten uit verenigingsactiviteiten naar verwachting met ~€4 mln dalen"

Door lidmaatschapgelden beperkt te verhogen kunnen de omroepen inkomsten met €0,7–1,3 mln vergroten, waarbij naar verwachting slechts een klein deel van de leden zal opzeggen.

De omroepen organiseren daarnaast verschillende activiteiten, die ze op dit moment kostendekkend moeten aanbieden. Wanneer Nederlandse wet- en regelgeving wordt aangepast kunnen omroepen inkomsten genereren door het aanbieden van aanvullende commerciële diensten aan hun leden. Voorbeelden hiervan zijn het aanbieden van (een hoger aantal) reizen en collectieve diensten van derden, zoals het aanbieden van een collectieve zorgverzekering door een derde partij aan het ledenbestand. Inkomsten uit verenigingsactiviteiten kunnen hierdoor toenemen met €0,3–0,9 mln. Dergelijke commerciële diensten hebben impact op het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep.

"Door het ledenbestand effectiever te exploiteren en lidmaatschapgelden te verhogen kan de Omroep €1–2 mln additionele inkomsten genereren"

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Overzicht potentieel Nevenactiviteiten (I/II)

Inkomstenoptie		2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Hoe te lezen?
Verkoop merchandise	Verkoop DVD's/CD's	€1,1 mln	€0,8 mln	€0 mln	
	Verkoop producten & beeldmerk	€0,2 mln	€0,2 mln	€0,5–0,6 mln	
Verkoop content	Gezamenlijke verkoop content	€4,3 mln	€4,3 mln	€0,9–1,9 mln	Inkomsten uit verkoop aan binnenlandse spelers van €0,2–0,4 mln zijn niet op te tellen bij inkomsten uit VoD
	Gerichte ontwikkeling op export potentie	Nvt	Nvt	€0 mln	
Evenementen	Theater, musical, kleine concerten	€0	€0	€0,1–0,2 mln	
	Grote concerten en overige	€0	€0	€0,6–1,0 mln	
Programmabladen		€15,3 mln	€11,8 mln	€0,7–1,8 mln	
Verhuur studio's		€0,4 mln	€0,4 mln	€0,3–0,6 mln	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Overzicht potentieel Nevenactiviteiten (II/II)

Inkomstenoptie		2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Hoe te lezen?
Verhuur infrastructuur		Miminaal	Minimaal	€0 mln	
Interactieve diensten	Apps voor populaire programma's	€0	€0	€0–0,5 mln	
	SMS-diensten	€0	€0	€0,1–0,3 mln	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: verkoop van media aanbod op fysieke dragers (DVD's/CD's)

Huidige situatie	**In 2012 verdiende de Publieke Omroep ~€1,1 mln[1] aan de verkoop van media-aanbod op fysieke dragers zoals DVD's/CD's**	**2012: €1,1 mln**
Additionele netto inkomsten	**Geen additionele netto inkomsten in 2017 door daling van de markt voor DVD's/CD's**	**Additioneel 2017: €0 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Markt voor DVD's/CD's zal blijven dalen richting 2017, investeren in deze markt zal niet leiden tot extra inkomsten, dus geen additionele inkomsten voorzien** • De inkomsten van DVD en CD verkoop dalen tot 2017 met ~€0,3 mln	
Aannames en wijze van berekening	**Verkoop van DVD's en CD's daalt jaarlijks met ~10% omdat potentiële kopers content steeds streamen of downloaden** • Digitale alternatieven (bijvoorbeeld Spotify of Video on Demand) zoals dat momenteel reeds online wordt aangeboden vervangen voor een groot deel fysieke dragers van media-aanbod zoals DVD's/CD's • De verwachting is dat de verkoop tussen 2012–2017 de dalende trend van de afgelopen jaren volgt[2] • Het additionele negatieve effect van aanbieden van Video on Demand door de Publieke Omroep op verkoop van DVD's is niet meegenomen in deze analyse	

1. Netto inkomsten nevenactiviteiten cluster 1 (verkoop vastleggingen) en 5 (verkoop media-materiaal via webwinkel); 2. NVPI 2012

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: verkoop van media aanbod op fysieke dragers (DVD's/CD's)

Validatiecriteria	Optie: Verkoop van media aanbod op fysieke dragers
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Kwantitatieve benadering op basis van huidige verkopen en verwachte marktontwikkeling
Realisatiegehalte realisatie per 2017	• Niet van toepassing
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Voorafgaande goedkeuring van CvdM als nevenactiviteit noodzakelijk, maar goedkeuring waarschijnlijk mits is voldaan aan de vereisten van markconformiteit en kostendekkendheid
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Verkoop van media-aanbod op fysieke dragers heeft geen invloed op het onderscheidend vermogen van de Publieke Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Verwacht marktaandeel evenredig met het marktaandeel Publieke Omroep • Het stellen van marktconforme prijzen waarborgt marktconformiteit
Organisatorische consequenties	• Geen verwachte organisatorische consequenties
Financiële consequenties	• Geen verwachte financiële consequenties

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: verkoop van producten met beeldmerk & gebruik van beeldmerk voor promotie

Huidige situatie	**In 2012 verdiende de Publieke Omroep ~€0,2[1] mln aan de verkoop van producten met beeldmerk** • Verkoop van producten en/of licentieverlening van beeldmerk op producten	**2012: €0,2 mln**
Additionele netto inkomsten	**Het vaker verlenen van een beeldmerk licentie voor promotie en verkopen van producten kan jaarlijks resulteren in €0,5–0,6 mln additionele inkomsten**	**Additioneel 2017: €0,5–0,6 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**De Publieke Omroep kan de inkomsten vergroten door vaker licenties te verlenen voor gebruik van beeldmerken op producten van derden en kan zelf meer producten rondom programma's verkopen** • Door marktpartijen actiever te benaderen, kunnen omroepen meer licentieafspraken bewerkstelligen • Omroepen kunnen producten beter promoten en verkopen door hun platformen actiever te gebruiken	
Aannames en wijze van berekening	**Slechts voor een aantal programma's is productverkoop of gebruik van beeldmerk mogelijk** • Nieuwsprogramma's, actualiteitenprogramma's, eenmalig uitgezonden programma's en programma's waarbij de rechten niet bij de Publieke Omroep liggen komen niet in aanmerking • De overige programma's met hoge kijkcijfers[2] komen in aanmerking als er een logisch verband van inhoud met een bepaald product bestaat (kookprogramma en kookgerei) en/of bij grote populariteit rondom een programma waarbij minder direct gerelateerde producten ook verkopen ('Boer zoekt vrouw' op supermarktproducten) **Van de programma's met potentie, gaan we uit van verkoop van ~2 producten aan ~3% van de kijkers, waarbij de Publieke Omroep een licentievergoeding van gemiddeld 4% van de verkoopprijs ontvangt** • De rechthebbende verdient ~5% van de verkoopprijs; bij coproductie of gekochte formats moet de Omroep nog ~50% afstaan aan de (buiten)producent	

1. Netto inkomsten nevenactiviteiten cluster 2 (licentieverlening) en 3 (het op de markt brengen van producten en diensten); 2. >500.000 voor volwassenen (en talentshows/dramaseries >1 mln) en >150.000 voor kinderen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: producten met beeldmerk & gebruik van beeldmerk voor promotie

Validatiecriteria	Optie: Verkoop van producten en gebruik van beeldmerk voor promotie
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Deels kwalitatieve benadering op basis van input experts en deels kwantitatief op basis van marge in andere landen
Realisatiegehalte realisatie per 2017	• Actievere benadering van sponsoren per direct te realiseren; op middellange termijn moet er een centraal team worden ingericht voor gezamenlijke benadering van partijen • Voor het verbeteren van de verkoop van merchandising is het wenselijk om een centraal verkooppunt in te richten en om wijzigingen in het organisatiemodel op korte termijn door te voeren
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Voorafgaande goedkeuring van CvdM als nevenactiviteit noodzakelijk, maar goedkeuring waarschijnlijk mits is voldaan aan de vereisten van markconformiteit en kostendekkendheid en er tevens voldoende relatie is met het programma-aanbod van de betreffende omroep of, indien het beeldmerk wordt gebruikt voor de promotie van een dienst, deze dienst aantoonbaar inhoudelijk aansluit bij het betreffende media-aanbod of de publieke media-instelling
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Verkoop van producten en gebruik van beeldmerk heeft geen invloed op het onderscheidend vermogen van de Publieke Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen nadelige gevolgen voor marktpartijen
Organisatorische consequenties	• Er vindt een organisatorische wijziging plaats: er wordt een centraal marketing team ingericht voor het gezamenlijk benaderen van sponsoren voor licensing
Financiële consequenties	• Geen extra investeringen voor het inrichten van een centraal marketing team • Centraal marketing team vervangt de huidige verantwoordelijken binnen omroepen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: gezamenlijke verkoop content aan (buitenlandse) productiehuizen en omroepen

Huidige situatie	**De Publieke Omroep ontwikkelt kwalitatief hoogstaande content, waarvan verkoop in 2012 €4,3 mln aan netto inkomsten van (buitenlandse) productiehuizen en omroepen opleverde**	**2012: €4,3 mln**
Additionele netto inkomsten	**Gezamenlijke aanpak van contentverkoop en verkoop van content aan binnenlandse partijen[1] kan jaarlijks resulteren in €0,9–1,9 mln additionele inkomsten; daarnaast kan het uitnutten van programma's en formats uit het archief[2] eenmalig €1,1–1,6 mln opleveren**	**Additioneel 2017: €0,9–1,9 mln + €1,1–1,6 mln eenmalig[5]**
Omschrijving inkomstenoptie	**Gezamenlijke aanpak van de contentverkoop kan de inkomsten van de Publieke Omroep vergroten** • Centrale internationale verkoop en professionalisering van het sales kanaal (o.a. gezamelijke, internationale online catalogus voor fragmentverkoop) verbetert de zichtbaarheid en toegankelijkheid • Gezamenlijke marketing levert schaalvoordelen op en verbetert naamsbekendheid in buitenland • Opkomst van binnenlandse commerciële partijen creëert mogelijkheden voor nationale verkoop	
Aannames en wijze van berekening	**Van alle programma's die de Publieke Omroep jaarlijks uitzendt heeft ~35% verkooppotentieel** • Nieuws, actualiteiten, sport, programma's zeer lokaal van aard en programma's uit het buitenland ingekocht (in totaal ongeveer 65% van het aanbod) hebben een zeer beperkt of geen potentieel • Documentaires en (jeugd-)series zijn relevant voor kant-en-klare verkoop; (jeugd-)series en amusement zijn relevant voor format verkoop **Indien een programma door de Publieke Omroep is ontwikkeld zijn de inkomsten ongeveer 65% van de verkoopprijs; als een buitenproducent is betrokken is dit ongeveer 33%[3]** **We nemen aan dat de Publieke Omroep in staat is om bij meer inzet op verkoop ongeveer 35% van de relevante content aan het buitenland te verkopen tegen een marktconforme prijs** • Deze succesratio is gebaseerd op een verbetering van ~50% van de huidige succesratio (~25%) • Prijzen zijn gebaseerd op prijsrichtlijnen zoals jaarlijks gepubliceerd door TBI[4] **Daarnaast kan de Publieke Omroep €0,2–0,4 mln verdienen met de verkoop aan binnenlandse partijen** • We nemen aan dat de Publieke Omroep 50–80% van de (jeugd)series, 10–15% van de documentaires en 30–60% van de amusementsprogramma's kan verkopen tegen een marktconforme prijs **Aanname is dat ~10% van de programma's en formats uit het archief nog kunnen worden verkocht**	

1. Verkoop van content aan partijen als Netflix; 2. Onder verkoop van archiefmateriaal verstaan we hier de verkoop van programma's en formats ouder dan 3 jaar, fragment verkoop gebeurt jaarlijks op aanvraag basis en zijn geen eenmalige inkomsten dus dit wordt meegenomen binnen de jaarlijkse inkomsten; 3. Transactiekosten bedragen ~35% van de verkoopprijs, indien een buitenproducent is betrokken ontvangt deze ~50% van het resterende bedrag; 4. Television Business International; 5. Deze inkomsten komen over meerdere jaren binnen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: gerichte ontwikkeling van content met exportpotentie

Huidige situatie	**Momenteel ontwikkelt de Publieke Omroep geen gerichte content voor de buitenlandse markt. Huidige netto inkomsten van contentverkoop bedragen €4,3 mln, met een potentieel van €0,9–1,9 mln additionele inkomsten door gezamenlijke verkoop**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Commercialisering van de ontwikkeling van het programma-aanbod kan resulteren in verhoogde verkoop van successeries en –formats met additionele netto inkomsten van €1,1–2,1 mln[1]; hier komen echter forse overheidsinvesteringen in de cultuur sector bij, alsook netto verliezen van ontwikkelde, maar niet succesvol verkochte programma's. Hierdoor zijn de netto inkomsten negatief**	**Additioneel 2017: negatief** Om potentieel te realiseren zijn forse jaarlijkse investeringen in de drama-industrie nodig
Omschrijving inkomstenoptie	**In deze optie vindt een verschuiving plaats van incidentele verkoop van programma's en formats naar gerichte ontwikkeling van content met exportpotentie** • In de programmaontwikkelingsfase ligt dan al een sterke focus op het potentieel voor export; dit geldt voor formatontwikkeling, rechtenonderhandelingen en investering in productie bijbels[2], ondertiteling etc. • Om content met exportpotentieel te kunnen produceren zijn aanvullende investeringen nodig in de ontwikkeling van relevante competenties (bijvoorbeeld internationaal scriptschrijven)	
Aannames en wijze van berekening	**Focus op ontwikkeling van content met exportpotentie kan resulteren in meer contentverkoop. Voor de potentieelbepaling gaan we uit van verkoop van een succesformat iedere 5 jaar en, in navolging van Denemarken, een successerie iedere 2 jaar[3]** • Door focus op ontwikkeling van content met exportpotentie zal de Omroep in staat zijn iedere twee jaar een successerie te produceren[4], ~25% in co-productie gemaakt met een andere (buitenlandse) omroep • Extra investering in productiebudget noodzakelijk • Voorbeelden van internationaal verkoopbare formats zijn prime-time shows en amusement; programma's met een groot aantal afleveringen (dagelijks/ wekelijks) zijn daarbij het meest attractief **We gaan uit van haalbaar potentieel gelijk aan pro rata sales inkomsten in Denemarken[5]** • Investeringen in drama-industrie zijn essentieel voor bereiken van maximale potentieel **Om dit potentieel te realiseren dient men rekening te houden met afschrijvingen van investeringen door de overheid en o.a. het Filminstituut. In vergelijking met Denemarken zou een additionele investering van ~€7 mln in de cultuursector nodig zijn[6] . Hiernaast moeten ook de kosten voor de verliezen op series die niet succesvol te verkopen zijn worden meegenomen.**	

1. We gaan uit van verkoop van content, productie van programma's in het buitenland is buiten beschouwing gelaten; 2. Productiebijbels zijn gedetialleerde beschrijvingen van productie, nodig om internationaal te kunnen verkopen 3. In de afgelopen 6 jaar ontwikkelde Denemarken bv. Borgen, The Killing en The Bridge; 4. We gaan ervan uit dat van elke successerie gemiddeld twee seizoenen worden geproduceerd, zodat elk jaar één seizoen kan worden verkocht; 5. Sales inkomsten Denemarken als aandeel van voor totale omvang van de Omroep (omzet), exclusief productie inkomsten van programma's die DR voor anderen produceert (alleen daadwerkelijke verkoop content); 6. In Denemarken wordt ~€35 mln meer geinvesteerd in de drama-industrie dan in Nederland; we gaan ervan uit dat ~20% direct ten goede komt van Nederlandse drama-series

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: verkoop content

Validatiecriteria	Optie: Gezamenlijk verkoop van content	Optie: Ontwikkeling van content met export potentie
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Inschatting gebaseerd op onderliggende data van KLO, huidige rechtenverdeling en richtprijzen; deels kwalitatieve benadering gekozen op basis van input experts	• Investeringen in de drama-industrie zijn geen garantie tot het daadwerkelijk ontwikkelen van content met export potentie
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Tijdsduur van implementatie van wijzigingen in organisatiemodel is onzeker	• Geen ervaring binnen Nederlandse Publieke Omroep
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Toegestaan vanuit Europees en Nederlands kader • Het CvdM keurt contentverkoop goed, indien wordt voldaan aan de relatietoets en vereisten van kostendekkendheid en marktconformiteit; NPO keurt momenteel verkoop aan binnenlandse partijen af	• Toegestaan vanuit Europees en Nederlands kader • Het CvdM keurt contentverkoop goed, indien wordt voldaan aan de relatietoets en vereisten van kostendekkendheid en marktconformiteit • Verwachting is dat hier geen wijzigingen in plaatsvinden
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Verkoop van content aan het buitenland tast het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep niet aan	• Commerciële invloeden kunnen inhoud van programma's gaan beïnvloeden
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen verwachte additionele kosten voor de burger	• Grotere overheidsinvesteringen in drama-industrie worden niet zonder meer doorgerekend aan burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Verwacht marktaandeel evenredig met marktaandeel • Marktconformiteit wordt gewaarborgd door het stellen van marktconforme prijzen	• Verwacht marktaandeel evenredig met het marktaandeel Publieke Omroep
Organisatorische consequenties	• Er vindt een organisatorische wijziging plaats: organisatiestructuur Sales organisatie zal moeten worden aangepast; centraal Sales team ter vervanging van Sales orgaan binnen omroepen	• Aanpassen organisatiestructuur Sales • Aanpassen organisatie- en proces structuur opzetten + programmeren van nieuwe formats • Nauwe betrokkenheid commercieel- en programmadirecteur
Financiële consequenties	• Zeer beperkte initiële investering voor professionalisering Sales kanaal, Sales organisatie kan grotendeels gebruik maken van huidige infrastructuur[1] en centraal Sales team vervangt huidige Sales organen	• Investeringen voor het opbouwen van een succesvolle drama-industrie komen ten goede aan de gehele industrie, incl. theater en film; een investering van ~€7 mln kan direct worden toegerekend aan de productie van dramaseries[2]

1. Programma materiaal uit archief is al (bijna) volledig gedigitaliseerd door Beeld & Geluid en infrastructuur voor verkoop van fragmenten en programma's (o.a. website) staat; 2. In Denemarken wordt ~€35 mln meer geinvesteerd in de drama-industrie dan in Nederland; we gaan ervan uit dat ~20% direct ten goede komt van Nederlandse drama-series

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Denemarken produceerde tussen 2007-2013 drie internationale successeries; ieder met meerdere seizoenen

The Killing



Borgen



The Bridge



2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013

The Killing 1 · The Killing 2 · Borgen 1 · The Bridge 1 · Borgen 2 · The Killing 3 · The Bridge 2

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Verkoop successeries levert DR jaarlijks ~€1,2 mln op; de uitgangssituaties verschilt echter sterk van Nederland

Denemarken

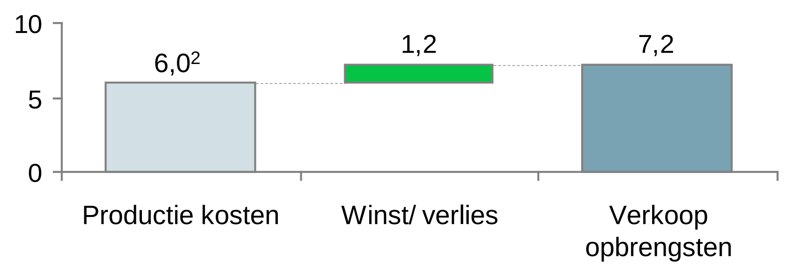
De Deense overheid hanteert sinds 1997 een geïntegreerde nationale audiovisuele strategie en beschouwt drama als belangrijk cultureel medium

- De overheid verstrekte in 2012 €62 mln aan directe steun aan het Deense Filminstituut voor ontwikkeling van talent in o.a. scriptschrijven
- Productiebudgetten voor successeries zijn groot: Borgen kost ~€500.000 per aflevering
- Deense publieke omroep maakt series regelmatig in co-producties met andere internationale omroepen[1]

Deense drama-industrie mede hierdoor zeer succesvol

- Successeries leveren DR jaarlijks ~€1,2 mln op
- Drie grote successeries in de afgelopen 6 jaar

Jaarlijkse winst/verlies successerie (€ mln)[2]



Nederland

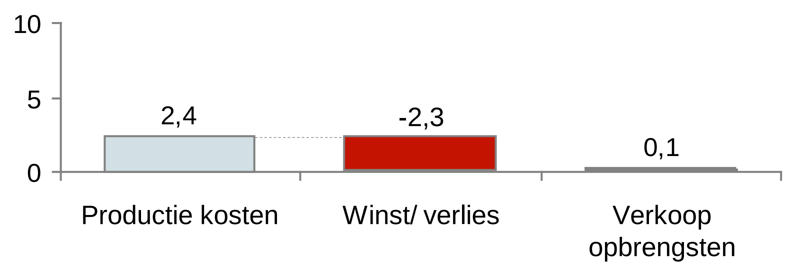
De Nederlandse overheid heeft de afgelopen jaren flinke bezuinigingen doorgevoerd op Cultuur en Media en investeert relatief weinig in drama

- Het Filmfonds krijgt de komende jaren ~€27 mln van de overheid
- Productiebudget ligt voor de meeste Nederlandse dramaseries ~€200.000 per aflevering
- De Nederlandse Publieke Omroep gaat sporadisch een co-productie aan met bijvoorbeeld de VRT

Nederlandse dramaseries nog niet op grote schaal internationaal verkocht

- Verkoop van een dramaserie levert momenteel gemiddeld ~€100.000 mln aan inkomsten op

Jaarlijkse winst/verlies successerie (€ mln)[3]



1. The Bridge werd gemaakt in samenwerking met het Zweedse SVT, het tweede seizoen van The Killing in samenwerking met ZDF; 2. We gaan uit van 1 successerie elke 2 jaar, met gem. 2 seizoenen; productiekosten/ verkoopopbrengsten obv Borgen & The Killing: 12 afleveringen met budget ~500.000 euro, beide verkocht in ~60 landen voor gemiddeld ~€10.000 per aflevering; 25% van series gemaakt in co-productie; 3. Gem. productiekosten NL dramaserie ~200.000 euro; verkoopopbrengsten gebaseerd op best-verkopende serie afgelopen 3 jaar van NPO Sales (Overspel)
Source: The Irish Times, Danes invest to build a great film and TV drama industry, 22 februari 2013; Website Nederlands Filmfonds; Jaarcijfers NPO Sales

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: theatervoorstellingen, musicals en kleine concerten rondom programma's

Huidige situatie	**De Publieke Omroep zendt tv-programma's uit waaromheen zij theatervoorstellingen, musicals en concerten voor maximaal 700 bezoekers organiseert. Deze evenementen zijn kostendekkend** • Deze voorstellingen vallen momenteel onder verenigingsactiviteiten aangezien alle bezoekers lid moeten worden van de organiserende omroep	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Indien de omroepen de voorstellingen aanbieden aan zowel leden als niet leden en deze voorstellingen aanbieden op marktconforme wijze kan dit €0,1–0,2 mln per jaar opleveren**	**Additioneel 2017: €0,1–0,2 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Het organiseren van voorstellingen rondom programma's voor zowel leden als niet leden** • Bijvoorbeeld theatervoorstellingen, musicals of concerten voor maximaal 700 bezoekers per voorstelling	
Aannames en wijze van berekening	**Inschatting is dat gemiddeld rond 6 programma's per jaar een voorstelling ontwikkeld worden** • Van de 22 verschillende programmagenres zijn er 3 met name geschikt voor het ontwikkelen van voorstellingen: jeugd, comedy en muziek • Van de geschikte programmagenres zijn alleen de programma's commercieel interessant die hoge kijkcijfers hebben maar niet reeds gebaseerd zijn op een voorstelling (bijvoorbeeld cabaret optredens) • Voor de 2 programma's die commercieel het meest geschikte zijn bestaat al een voorstelling – De 2 meest geschikte programma's zijn 'De beste singer-songwriter' en 'Kinderen voor Kinderen' **Deze 6 programma's brengen in totaal €0,1–0,2 mln per jaar op** • Het aantal bezoekers is geschat op 3–4% van het aantal kijkers waarbij bij jeugdvoorstellingen rekening is gehouden met een ouder die mee moet • De gemiddelde ticketprijs is €20–25 • Er vinden 10–15 voorstellingen per jaar per programma plaats • Kosten per voorstelling omvatten theaterhuur inclusief technici, artiesten en overige kosten • Daarnaast zijn er vaste productiekosten en marketingkosten per productie, waarbij rekening is gehouden met gratis reclame in programma zendtijd	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: theatervoorstellingen, musicals en kleine concerten rondom programma's

Validatiecriteria	Optie: Theatervoorstellingen, musicals en kleine concerten rondom programma's
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Gebaseerd op onderliggende data uit KLO overzichten van alle huidige programma's, jaarverslagen van omroepen en externe bronnen
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• De voorbereiding kan per direct van start gaan en zal enkele maanden in beslag nemen waarna de eerste voorstellingen zullen starten
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Er is voorafgaande goedkeuring van CvdM als nevenactiviteit noodzakelijk, maar goedkeuring is waarschijnlijk mits er is voldaan aan de vereisten van markconformiteit en kostendekkendheid en er tevens voldoende relatie is met het programma-aanbod van de betreffende omroep
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep blijft gewaarborgd
Risico op additionele kosten voor de burger	• De burger kan er vrijwillig voor kiezen om tegen betaling een voorstelling te bezoeken
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Er zijn geen nadelige gevolgen voor andere partijen aangezien de entreeprijs in lijn met de markt zal zijn
Organisatorische consequenties	• Het implementeren van deze inkomstenoptie vereist FTE's die verantwoordelijk zijn voor het creëren en uitvoeren van voorstellingen
Financiële consequenties	• De eenmalige investeringen bedragen minder dan €1 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: evenementen en grote concerten rondom programma's

Huidige situatie	**De Publieke Omroep zendt tv-programma's uit waaromheen zij evenementen en concerten organiseert voor meer dan 700 bezoekers. Deze evenementen vallen momenteel onder verenigingsactiviteiten aangezien alle bezoekers lid moeten worden van de omroep. De huidige inkomsten uit deze nevenactiviteit zijn daarom €0 mln**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Indien de omroepen de evenementen en concerten ook aanbieden voor niet-leden en een meer geoptimaliseerde prijsstelling hanteren kan dit €0,6–1,0 mln per jaar opleveren**	**Additioneel 2017: €0,6–1,0 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Het organiseren van evenementen en concerten rondom programma's voor zowel leden als niet leden** • Zowel de evenementen als de concerten trekken meer dan 700 bezoekers	
Aannames en wijze van berekening	**Gemiddeld kwalificeren 3–5 programma's per jaar zich om een groot evenement of concert omheen te creëren** • Het programma moet bekend zijn onder een wijd publiek • Het programma moet verband houden met het evenement of concert **Het organiseren van 3–5 evenementen of concerten per jaar kan €0,6–1,0 mln opleveren** • Eenmalig evenement of concert met een gemiddeld bezoekersaantal van 10.000 en entreekosten van €40 inclusief btw komen de totale inkomsten uit op ~€0,8 mln • De omroepen dragen 15% van deze inkomsten af aan BTW en stichtingen die de belangen behartigen van rechthebbende • Kosten per voorstelling omvatten locatiehuur inclusief technici, artiesten/presentatoren, beveiliging, verzekeringskosten en overige kosten • Daarnaast zijn er vaste productiekosten en marketingkosten per productie, waarbij rekening is gehouden met gratis reclame in programma zendtijd	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: evenementen en grote concerten rondom programma's

Validatiecriteria	Optie: Evenementen en grote concerten rondom programma's
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Gebaseerd op onderliggende data die deels bestaan uit een kwalitatieve benadering op basis van programmagegevens en deels uit een kwantitatieve benadering op basis van externe kosten voor zaalverhuur
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• De voorbereiding kan per direct van start gaan en zal enkele maanden in beslag nemen waarna de eerste voorstellingen zullen starten
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Er is voorafgaande goedkeuring van CvdM als nevenactiviteit noodzakelijk, maar goedkeuring is waarschijnlijk mits er is voldaan aan de vereisten van markconformiteit en kostendekkendheid en er tevens voldoende relatie is met het programma-aanbod van de betreffende omroep
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep blijft gewaarborgd
Risico op additionele kosten voor de burger	• De burger kan er vrijwillig voor kiezen om tegen betaling een voorstelling te bezoeken
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Er zijn geen nadelige gevolgen voor andere partijen aangezien de entreeprijs in lijn met de markt zal zijn
Organisatorische consequenties	• Het implementeren van deze inkomstenoptie vereist FTE's die verantwoordelijk zijn voor het creëren en uitvoeren van voorstellingen
Financiële consequenties	• De eenmalige investeringen bedragen minder dan €1 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

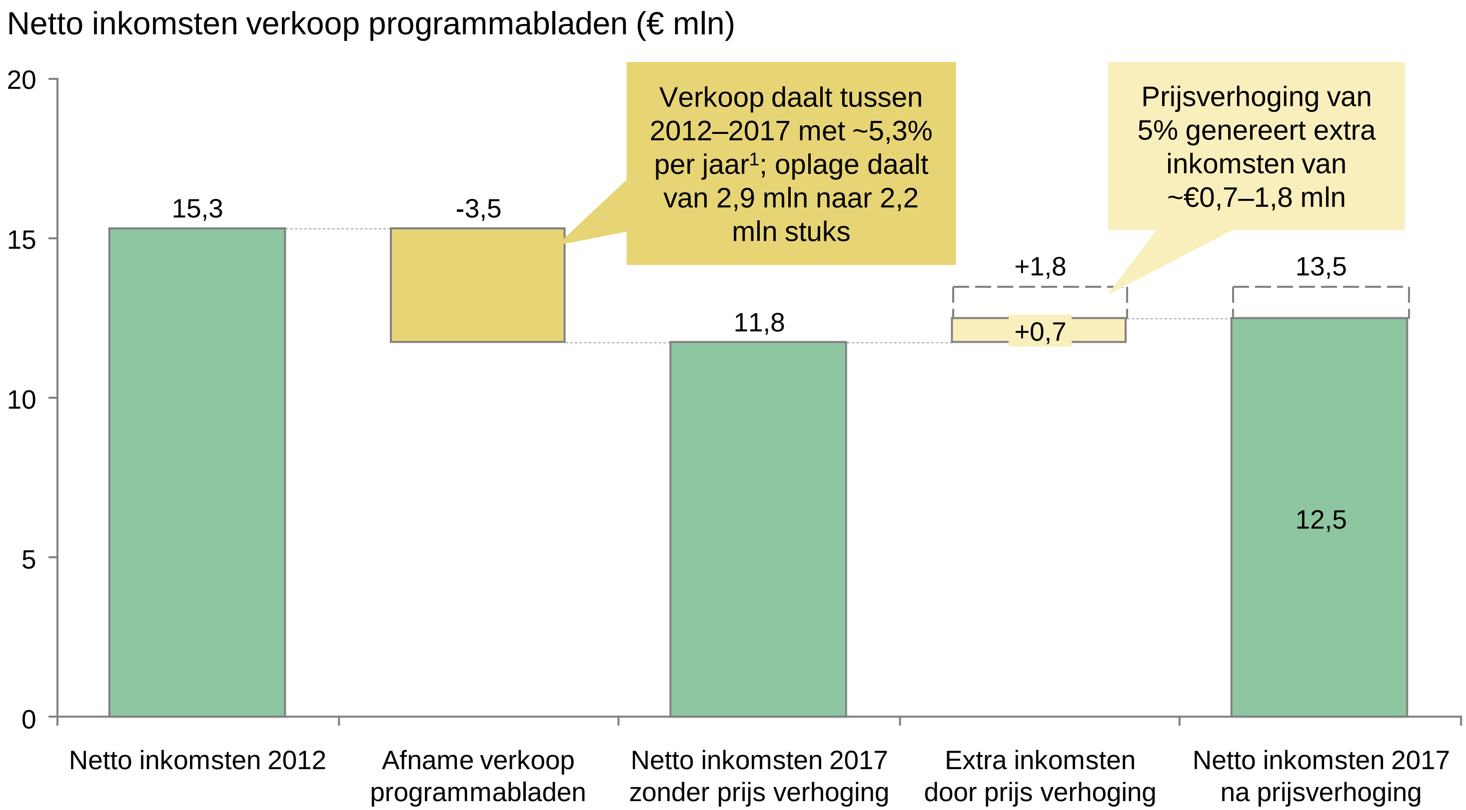
Inkomstenoptie: verhogen van prijs programmabladen

Huidige situatie	**De omroepen geven momenteel gezamenlijk elf programmabladen uit en verdienden in 2012 netto €15,3 mln met de verkoop van abonnementen en losse verkoop[1]**	**2012: €15,3 mln**
Additionele netto inkomsten	**De inkomsten van programmabladen zullen tot 2017 afnemen naar ~€12 mln door daling van de oplage. Door de prijs van programmabladen te verhogen kan de Publieke Omroep zijn netto inkomsten ten opzichte van het 2017 scenario zonder beleidswijzigingen vergroten met €0,7–1,8 mln**	**Additioneel 2017: €0,7–1,8 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Verhoging van de prijs van programmabladen kan de daling in inkomsten van programmabladen richting 2017 deels compenseren** • Door de prijsverhoging stijgen inkomsten per abonnement / losse verkoop; de extra daling in oplage zal relatief beperkt zijn doordat de prijsstijging klein is • Directe productiekosten dalen waardoor totale kosten afnemen	Inkomsten potentieel berekend voor 2017; naar verwachting zal potentieel snel afnemen, doordat de online markt de winstgevendheid op langere termijn onder druk zet
Aannames en wijze van berekening	**Verkoop van programmabladen staat sterk onder druk en zal tot 2017 met ~5% blijven dalen** • We gaan ervan uit dat jaarlijkse daling tussen 2008–2012 door zal zetten tot 2017 • Daling wellicht deels te reduceren door slimmere prijsstelling, maar dit tast ook de marge aan[2] **Alle omroepen verhogen de prijs van programmabladen eenmalig met 5%** • Door de prijsstijging nemen inkomsten per abonnement / losse verkoop toe **Door de prijsverhoging zal de oplage verder afnemen. Hierdoor nemen zowel advertentie-inkomsten als totale kosten af** • In het basisscenario gaan we uit van een extra daling van de afzet van ~5% door de prijsverhoging[3] • De advertentie-inkomsten zullen pro rata dalen ten opzichte van de afzet • We veronderstellen dat de totale kosten zullen afnemen doordat directe productiekosten dalen **Verwachting is echter dat deze inkomsten op middellange termijn zullen verdwijnen door druk op zowel prijs en oplage vanuit online markt**	

1. De omroepen verkopen jaarlijkse gezamenlijk 1,9 mln abonnementen; abonnees kunnen gratis lid worden van de omroepvereniging; omroepen zien dit deel van de abonnementsgelden (~20% van abonnementsprijs) als contributie / verenigingsinkomsten, dit wordt dus meegenomen als lidmaatschapinkomsten en niet als inkomsten programmabladen; 2. Bijvoorbeeld door vaker proefabonnementen te verstrekken of uitbreiden van abonnementsopties; 3. Afzet daling relatief beperkt doordat prijselasticiteit op bladen relatief laag is (bron: expert interviews, BCG analyse, Pricing Strategies for Magazine Publishers, Simon, Kucher & Partners) en prijs na prijsstijging nog steeds 20–25% lager blijft dan prijs van de belangrijkste concurrent (Veronica Magazine)

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Verhogen prijs programmabladen kan inkomstendaling door terugloop in abonnees tot 2017 deels compenseren



1. We gaan ervan uit dat de jaarlijkse daling tussen 2008–2012 doorzet tot en met 2017

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: verhogen van prijzen programmabladen

Validatiecriteria	Optie: Verhogen van prijzen programmabladen
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Kwantitatieve benadering op basis van huidige oplage en prijzen van programmabladen en het doortrekken van de marktontwikkeling van de afgelopen jaren, echter onzekerheid over impact van prijsverhoging op oplage van abonnementen
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Implementatie wijzigingen per direct te realiseren
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Prijsverhoging programmabladen mogelijk binnen het huidig wettelijk kader. Geen voorafgaande goedkeuring CvdM vereist omdat deze activiteit al is goedgekeurd als nevenactiviteit
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Beperkte prijsverhoging geen invloed op onderscheidend karakter van de Publieke Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Verhoging van prijs programmabladen zal leiden tot beperkte additionele kosten voor afnemers/ abonnees van programmabladen
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• De inkomstenoptie brengt geen onevenredig nadelige gevolgen voor andere marktpartijen met zich mee • Marktconformiteit en kostendekkendheid komen door prijsverhoging niet in het geding
Organisatorische consequenties	• Geen verwachte organisatorische consequenties
Financiële consequenties	• Geen verwachte financiële consequenties

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: verhuur studio's en faciliteiten

Huidige situatie	**De omroepen verhuren momenteel een deel van hun ongebruikte studioruimtes en faciliteiten en verdienen hier ~€0,4 mln[1] mee**	**2012: €0,4 mln**
Additionele netto inkomsten	**Door een groter deel van de lege studioruimtes te verhuren kan de Publieke Omroep netto €0,3–€0,6 mln extra verdienen**	**Additioneel 2017: €0,3–0,6 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**De omroepen gebruiken slechts een deel van de potentiële studiocapaciteit, door deze ruimtes vaker te verhuren kunnen inkomsten worden vergroot** • Inkomsten zijn afhankelijk van vraag naar studioruimte; de vraag is beperkt • Extra kosten voor verhuur studioruimtes gering, dus inkomsten vanuit verhuur bijna geheel netto	
Aannames en wijze van berekening	**De omroepen bezitten 11 TV-studio's[2] die niet optimaal zijn bezet** • We gaan ervan uit dat studio's gemiddeld 6 dagen per week, 8 uur per dag gebruikt kunnen worden • Studio's zijn momenteel gemiddeld voor 60% bezet, de omroepen verhuren een deel van de overige capaciteit **Door bezetting van studio's te verhogen kan de Publieke Omroep meer inkomsten binnenhalen** • Lege studioruimtes momenteel slechts voor ~10% verhuurd; we gaan ervan uit dat de omroepen 20–30% van beschikbare studiocapaciteit zouden kunnen verhuren • De bezettinggraad van de studio's stijgt in dit geval van ~60% naar ~70% **Extra kosten voor verhuur van studioruimte zijn beperkt** • Aanname dat meeste kosten in huurprijs zijn inbegrepen; 15% extra kosten voor Publieke Omroep	

1. Totale inkomsten van Cluster 7: verhuur van studio, werkruimtes en faciliteiten; 2. Totaal aantal LPO studio's cijfers april 2012

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: verhuur studio's en faciliteiten

Validatiecriteria	Optie: Verhuur studio's en faciliteiten
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Inschatting potentieel op basis van kwantitatieve gegevens van vloeroppervlak, gebruik van studio's en inkomsten studio's in 2012
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Implementatie van wijzigingen op korte termijn te realiseren
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Voorafgaande goedkeuring van CvdM als nevenactiviteit noodzakelijk, maar goedkeuring waarschijnlijk mits is voldaan aan de vereisten van markconformiteit en kostendekkendheid • De verhuur mag geen grootschalige vormen aannemen en de panden mogen niet zijn verworven met het oogmerk deze te verhuren
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Verhuur studio's heeft geen impact op het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen verwachte additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Verwacht marktaandeel evenredig met marktaandeel • Marktconformiteit wordt gewaarborgd door het stellen van marktconforme prijzen
Organisatorische consequenties	• Geen organisatorische consequenties voorzien
Financiële consequenties	• Geen financiële consequenties voorzien

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: verhuur distributie-infrastructuur aan derden

Huidige situatie	**De Publieke Omroep ontvangt jaarlijks inkomsten uit de verhuur van analoge frequentieruimte. In 2012 leverde dit €30.000 op**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Gezien de verschuiving van analoge naar digitale radio en de sterk gereduceerde vraag naar frequentieruimte zijn er geen additionele netto inkomsten te genereren**	**Additioneel 2017: €0 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**De Publieke Omroep heeft restruimte in het analoge radiodomein. Deze restruimte kan verhuurd worden** • De restruimte is alleen geschikt voor data en niet voor geluid	
Aannames en wijze van berekening	**Momenteel is er 1 huurder van de restruimte** • In het verleden, toen de prijzen van digitaal data versturen hoger lagen, zijn er meerdere huurders geweest • De huidige huurder heeft aangegeven dat hij minder wil gaan afnemen **In de toekomst worden geen extra huurders verwacht gezien de shift naar digitale radio en de verlaagde kosten voor het versturen van data** • De Rijksoverheid heeft als doelstelling dat digitale radiozenders in 2015 in circa 80 procent van Nederland zijn te ontvangen[1]	

1. "Addendum waarde commerciële radiovergunningen", maart 2011

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: verhuur distributie-infrastructuur aan derden

Validatiecriteria	Optie: Verhuur distributie infrastructuur aan derden
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• De onderliggende data zijn gekregen van de NPO en bestaan uit het huidig aantal huurder en de toekomstige trends in het analoge radiodomein
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• De realisatie kan per direct van start gaan
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Voorafgaande goedkeuring van CvdM als nevenactiviteit noodzakelijk, maar goedkeuring waarschijnlijk mits is voldaan aan de vereisten van marktconformiteit en kostendekkendheid. De verhuur mag echter geen grootschalige vormen aannemen en de infrastructuur mag niet zijn verworven met het oogmerk deze te verhuren
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep blijft gewaarborgd
Risico op additionele kosten voor de burger	• Er zijn geen verwachte additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Er zijn geen nadelige gevolgen voor andere partijen aangezien de verhuurprijs marktconform zal zijn
Organisatorische consequenties	• Er zijn geen organisatorische consequenties voorzien
Financiële consequenties	• Er zijn geen financiële consequenties voorzien

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: apps voor populaire programma's

Huidige situatie	**De Publieke Omroep biedt momenteel geen advertentiemogelijkheden aan in apps rondom programma's en heeft dus ook geen app gerelateerde inkomsten**	**2012:** **€0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Het aanbieden van advertenties in apps rondom programma's kan jaarlijks resulteren in €0–0,5 mln aan netto extra inkomsten**	**Additioneel 2017:** **€0–0,5 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**De Publieke Omroep kan rondom meer populaire programma's apps ontwikkelen en hierin advertenties tonen** • Het aantal programma's met een app gaat omhoog • De Publieke Omroep krijg inkomsten door het tonen van advertenties in de apps	
Aannames en wijze van berekening	**Alleen programma's met een potentieel hoog aantal actieve gebruikers zijn interessant** • Investeringskosten voor het maken van een app zijn relatief hoog • Het aantal actieve gebruikers is van invloed op de prijs die de adverteerder betaalt en de mate waarin de adverteerder geïnteresseerd is te adverteren in de app **Het aantal actieve gebruikers is het hoogst als interactie met de kijker mogelijk is en de app actief gebruik aanmoedigt (kwalitatief hoogstaande apps)** • Hieronder vallen spelprogramma's, talentenshows, programma's met een afvalrace van kandidaten en dramaseries met een grote populariteit **Adverteerders betalen per duizend actieve gebruikers; aanvullende afspraken over vergoeding per klik, vergoeding per lead en vergoeding per conversie kunnen resulteren in aanvullende inkomsten** • 2–4% van de kijkers van programma's met een aantrekkelijke app is actief gebruiker • Een klein deel hiervan zal op de advertentie klikken en een nog kleiner deel tot koop overgaan **De Publieke Omroep maakt additionele kosten voor de ontwikkeling en het onderhoud van apps rondom programma's die nu nog geen app hebben**	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: apps voor populaire programma's

Validatiecriteria	Optie: Adverteren in apps van populaire programma's
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Deels kwalitatieve benadering op basis van programmagegevens en deels kwantitatief op basis van kijkcijferlijsten en actieve gebruikers van apps bij commerciële omroep en prijzen voor mobiel adverteren bij andere mediabedrijven
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• De realisatie kan per direct van start gaan; de ontwikkeltijd van een app is beperkt • Reclame mag niet meer dan 10% van het beeldscherm innemen
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• De hoeveelheid en verschijningsvorm van de reclame mag niet zo zijn dat reclame overheersend is. Reclameboodschappen van een adverteerder moeten herkenbaar zijn en moeten kunnen worden onderscheiden als reclame • Daarnaast mag er via de app niet aanhakend worden geadverteerd
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Het verkopen van advertentieruimte die meer dan 10% van het beeldscherm inneemt, zorgt ervoor dat het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep onder druk komt te staan
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Prijs per advertentie zal marktconform zijn
Organisatorische consequenties	• Externe partijen zullen de apps ontwikkelen; huidige FTEs van de Ster zullen extra advertentieruimte verkopen
Financiële consequenties	• Financiële investeringen nodig voor het ontwikkelen en onderhouden van apps voor programma's die nu nog geen app hebben bedragen minder dan €1 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: SMS-diensten

Huidige situatie	**De Publieke Omroep biedt momenteel beperkt SMS-diensten aan[1] tegen een kostengeoriënteerd bedrag waardoor netto-inkomsten nul zijn**	**2012: € 0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Door commerciële SMS-diensten aan te bieden voor alle programma's die daarvoor in aanmerking komen kan de Publieke Omroep €0,1–0,3 mln verdienen in 2017**	**Additioneel 2017: €0,1–0,3 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**CIPO[2] schrijft momenteel voor dat SMS-diensten kostendekkend dienen te zijn; door dit principe te versoepelen kan de Publieke Omroep de inkomsten vergroten** • Omroepen kunnen de prijs van €0,25–0,30 per sms verhogen naar €0,60 per sms • Echter, potentieel zeer beperkt door sterk dalende SMS-markt	
Aannames en wijze van berekening	**De Publieke Omroep zendt momenteel ~20–25 programma's uit waar SMS-diensten voor in aanmerking komen** • Bijvoorbeeld talentenjachten, quizzen en spelprogramma's als Wie is de Mol? • We gaan ervan uit dat de omroepen voor al deze programma's een SMS-dienst zullen aanbieden **We gaan ervan uit dat ~2–5% van het gemiddeld aantal kijkers smst** • Voor talentenjachten en spelprogramma's ligt dit percentage hoger dan voor quizzen • Tijdens een talentjacht smst een kijker gemiddeld 1 keer, terwijl dit bij een quiz gemiddeld 3 keer is[3] **De omroepen kunnen een prijs van €0,60 per sms vragen, waardoor ze een marge van ~€0,30 maken** • Regelgeving vanuit CIPO zal moeten worden versoepeld om de prijs te kunnen verhogen **De sterk dalende SMS markt, door opkomst van second screen based oplossingen en online alternatieven, zal de inkomsten uit deze optie op den duur elimineren** • De SMS-markt daalde de afgelopen jaren met ~35% per jaar, we gaan ervan uit dat deze ontwikkeling (deels afvlakkend) door zet in de komende jaren	

1. Bijvoorbeeld voor het Avro-programma 'Op zoek naar Mary Poppins'; 2. Commissie Integriteit Publieke Omroep; 3. Tijdens een quiz speelt de kijker mee en smst dus vaker

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: SMS-diensten

Validatiecriteria	Optie: SMS-diensten
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Inschatting deels op basis van onderliggende data van KLO; percentage kijkers dat smst op basis van kwalitatieve inschatting BCG ondersteund door interviews
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Implementatie van wijzigingen op korte termijn te realiseren
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• SMS-diensten zijn als nevenactiviteit onderworpen aan voorafgaande goedkeuring van het CvdM en zullen alleen worden goedgekeurd als is voldaan aan de relatietoets[1] en de eisen van kostendekkendheid en marktconformiteit (prijzen mogen niet lager liggen dan prijzen van vergelijkbare diensten van marktpartijen)
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Aanbieden van commerciële sms-diensten heeft geen impact op vorm of inhoud van onderscheidend karakter van de Publieke Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Verhoging van sms prijs zal leiden tot beperkte additionele kosten voor afnemers van zulke SMS-diensten
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Verwacht marktaandeel evenredig met marktaandeel • Marktconformiteit wordt gewaarborgd door het stellen van marktconforme prijzen
Organisatorische consequenties	• Geen organisatorische consequenties voorzien
Financiële consequenties	• Geen financiële consequenties voorzien

1. Uit eerdere beschikking van het CvdM blijkt dat aan de relatietoets is voldaan als de sms berichten bestaan uit, of tot stand komen op basis van, programmamateriaal van de omroep. De reden hiervoor is dat verspreiding van dergelijke (omroepgerelateerde) informatie via een sms dienst de interactie met de kijkers en luisteraars van de omroep bevordert en daarmee bijdraagt aan de versterking van het publieke karakter van de omroep (zie: het besluit van het CvdM van 2 maart 2006 (RTV Rijnmond - B&P-000931-jnt)

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Overzicht potentieel Verenigingsactiviteiten

Inkomstenoptie	2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Hoe te lezen?
Commerciële activiteiten voor leden	Minimaal	Minimaal	€0,3–0,9 mln	
Verhogen van lidmaatschapgelden	€30 mln	€ 24,4 mln	€0,7–1,3 mln	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: commerciële activiteiten voor leden

Huidige situatie	**De omroepverenigingen bieden op dit moment hun activiteiten tegen kostprijs (of daaronder) aan hun leden aan, waardoor er geen netto inkomsten worden gerealiseerd**	**2012: € minimaal**
Additionele netto inkomsten	**Het op een meer commerciële wijze exploiteren van het ledenbestand door het aanbieden van reizen en aanbieden van collectieve diensten van derden aan leden levert jaarlijks €0,3–0,9 mln additionele inkomsten op**	**Additioneel 2017: €0,3–0,9 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Het op een meer commerciële wijze exploiteren van het ledenbestand door aanbieden van reizen en aanbieden van collectieve diensten kan de inkomsten van de Publieke Omroep vergroten** • Meer deelnemers aan reizen en betere marges (door schaalvoordelen) leiden tot additionele inkomsten • Omroepen kunnen collectieve diensten van derden, bijvoorbeeld zorgverzekeringen, aanbieden aan hun leden, waarmee de omroepen door middel van een fee extra inkomsten genereren	
Aannames en wijze van berekening	**De omroepen kunnen hun reisaanbod verder uitbreiden en schaalvoordeel bereiken door organiseren van meer en grotere reizen[1]** • De omroepen kunnen gemiddeld 0,6–1,7% leden voor reizen activeren[2] • Voor reizen ontvangen de omroepen een fee van 8–10% van de reissom, waarvan nog een deel van de kosten die de omroep additioneel maakt af gaat **De omroepen kunnen collectieve diensten van derden met korting aanbieden aan hun leden** • De omroepen bieden elk jaar collectieve zorgverzekeringen, energie-inkoop en bankdiensten via derden aan • Van iedere aangeboden collectieve dienst zal 0,2–0,3% van de leden gebruik maken[3] • De collectieve aanbieder betaalt een fee van €5–25 aan de omroepen **Iedere omroep zal een marketing/sales team op moeten zetten om het potentieel te kunnen verwezenlijken**	

1. Gemiddeld 400 leden; 2. Percentage toegepast op verwachtte ledenaantallen 2017; omroepen met actievere leden(binding), zoals Tros/Max/EO hebben hierin absoluut en relatief een groter aandeel dan de minder actieve omroepen op dit gebied zoals NCRV; Tros activeerde een paar jaar geleden nog 1,2% van de leden voor reizen; 3. Op basis van ervaring bij andere verenigingen
Noot: evenementen en concerten voor leden zijn hierin niet meegenomen; deze worden integraal besproken met andere evenementen en concerten

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: commerciële activiteiten voor leden

Validatiecriteria	Optie: Verenigingsactiviteiten
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Bepaling van het berekend potentieel op basis van ontwikkeling ledenaantallen richting 2017 en ervaring bij TROS/Max en andere verenigingen
Realisatiegehalte realisatie per 2017	• Implementatie wijzigingen op korte termijn te realiseren
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Als een omroepvereniging een voordeel wenst te verstrekken aan een lid, dan dient dit voordeel een relatie te hebben met de identiteit van de omroep of met programma's van de omroep. Gelet op de beleidsregels en eerdere besluiten van het CvdM is het zeer twijfelachtig of deze relatie voldoende aanwezig is bij collectieve zorgverzekeringen, energie-inkoop en bankdiensten • Wanneer de Publieke Omroep een specifieke BV opzet, moet worden voldaan aan de vereisten van de Transparantierichtlijn (Richtlijn 2006/111/EG) en art. 25a-25f van de Mededingingswet. Er moet een boekhoudkundige scheiding zijn tussen publieke taak en overige activiteiten
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Het is aannemelijk dat het aanbieden van collectieve diensten impact heeft op het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Marktconformiteit komt in het geding, indien meer korting wordt geboden dan bij commerciële partijen het geval zou zijn geweest[1] • Verwacht marktaandeel evenredig met marktaandeel Publieke Omroep
Organisatorische consequenties	• Het opzetten van een marketing/ sales team binnen elke omroep brengt beperkte organisatorische consequenties met zich mee
Financiële consequenties	• Inrichten van een marketing/ sales team van 1–2 FTE per (toekomstige) omroep brengt jaarlijks ~€0,6 mln extra kosten met zich mee

1. Bij veel reizen wordt extra amusement aangeboden om de reis aantrekkelijk te maken. Dit kan worden gezien als extra korting

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: verhogen van lidmaatschapgelden

Huidige situatie	**De omroepen ontvingen in 2012 €30 mln uit lidmaatschapgelden voor hun omroepvereniging. In 2017 zal dit bedrag ~€24 mln zijn in verband met afnemende ledenaantallen**	**2012: €30 mln 2017: €24 mln**
Additionele netto inkomsten	**Het beperkt verhogen van prijs voor lidmaatschap kan resulteren in €0,7–1,3 mln jaarlijkse extra inkomsten voor de Publieke Omroep**	**Additioneel 2017: €0,7–1,3 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Verhoging van bijdrage voor lidmaatschap kan inkomsten vergroten indien verhoging beperkt is** • Lidmaatschap relatief prijselastisch, waardoor prijsverhoging klein dient te blijven om te voorkomen dat leden opzeggen na prijsverhoging	
Aannames en wijze van berekening	**Ledenaantallen zullen tussen 2012 en 2017 sterker dalen dan de afgelopen jaren** • Loskoppeling zendtijd van ledenaantal zal leiden tot verminderde focus op ledenwerving[1] • We gaan uit van een gemiddelde jaarlijkse daling ~5% per jaar **Alle omroepen kunnen hun prijs met 5% verhogen, waardoor de inkomsten vanuit lidmaatschap zullen stijgen** **Door de prijsverhoging zullen de omroepen een beperkt aantal extra leden verliezen** • De afname van het aantal leden door de prijsverhoging zal gering zijn door de minimale prijsverhoging • We gaan uit van een extra afname van het aantal leden van ~2,5%	

1. Met ingang van 2016 wordt zendtijd van de omroepen niet meer bepaald op basis van ledenaantallen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: verhogen van lidmaatschapsgelden

Validatiecriteria	Optie: Verhogen van lidmaatschapsgelden
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Bepaling van het berekend potentieel op basis van huidige prijzen en ontwikkeling ledenaantal; de enige onzekerheid schuilt in effect van loskoppeling zendtijd / lidmaatschap op ontwikkeling van ledenaantallen
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Implementatie wijzigingen per direct te realiseren, maar mogelijk pas wenselijk na 2016 om eerder verlies van leden te voorkomen[1]
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Prijsverhoging mogelijk binnen het huidig wettelijk kader
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Beperkte prijsverhoging tast het onderscheidend karakter van de Publieke Omroep niet aan
Risico op additionele kosten voor de burger	• Verhoging van prijs voor lidmaatschap zal leiden tot (zeer) beperkte additionele kosten voor de leden
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• De inkomstenoptie brengt geen onevenredig nadelige gevolgen voor andere marktpartijen met zich mee
Organisatorische consequenties	• Geen verwachte organisatorische consequenties
Financiële consequenties	• Geen verwachte financiële consequenties

1. Met ingang van 2016 wordt zendtijd van de omroepen niet meer bepaald op basis van ledenaantallen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenopties Ster

Inleiding

De Stichting Ether Reclame (Ster) exploiteert reclamezendtijd op televisiezenders, radiozenders, websites en Video on Demand diensten van de Publieke Omroep. De inkomsten van de Ster gaan naar de mediabegroting van het ministerie van OCW. OCW financiert via de mediabegroting de Publieke Omroep, het Instituut voor Beeld en Geluid, de koren en de orkesten.

De netto bijdrage van de Ster aan OCW in 2012 was €210 mln. In een even jaar liggen de inkomsten van de Ster gemiddeld €10 mln hoger, door een relatief hoger kijktijdaandeel in verband met het uitzenden van sportevenementen. De verwachting is dat in 2017 de bijdrage van de Ster zal dalen tot €160–181 mln. De daling is het gevolg van een verwachte daling van het kijktijdaandeel en de verschuiving van lineair TV kijken naar lineair kijken op andere platformen[1] en non-lineaire mediaconsumptie[2], zoals bijvoorbeeld het tweede scherm. De achtergrond van deze ontwikkelingen staat beschreven in het hoofdstuk "Uitgangssituatie 2012–2017".

De inkomstenopties rondom STER die haalbaar zijn binnen huidige wet- en regelgeving kunnen leiden tot additionele inkomsten van €21–26 mln voor televisie, €1–2 mln voor radio en €0–1 mln voor internet. De inkomstenopties die haalbaar zijn door het aanpassen van de huidige wet- en regelgeving leiden tot additionele inkomsten van €35–46 mln voor televisie, €3–4 mln voor radio en €7–9 mln voor internet. Om dit potentieel te realiseren is programmaonderbrekende reclame een voorwaarde. Dit is een politieke keuze met gevolgen voor het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep.

Bij het kwantificeren van het potentieel is rekening gehouden met de ontwikkelingen in de markt, zoals de verwachte daling van het kijktijdaandeel en de verschuiving van lineair TV kijken naar lineair kijken op andere platformen en non-lineaire mediaconsumptie.

"De netto bijdrage van de Ster aan OCW was €210 mln in 2012"

"Bij ongewijzigd beleid daalt de bijdrage van de Ster in 2017 naar €160–181 mln"

"De inkomstenopties die haalbaar zijn binnen huidige wet- en regelgeving kunnen leiden tot additionele inkomsten van €22–29 mln

" De inkomstenopties die haalbaar zijn door het aanpassen van de huidige wet- en regelgeving kennen additionele inkomsten van €45–59 mln "

1. E.g. Computer, tablet, mobiele telefoon 2. VoD, non-lineaire audio zoals muziek betaaldiensten

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Televisie reclame

Het bereik van een reclamespot bepaalt de prijs van een reclameminuut. De reclamewereld drukt het bereik uit in Gross Rating Points (GRPs): één GRP staat voor één reclame contactmoment met één procent van de doelgroep. De adverteerder betaalt aan de Ster een overeengekomen bedrag per GRP. Het is mogelijk om opbrengsten in de televisieadvertentiemarkt te verhogen door het aantal GRPs te vergoten (volume) of door de prijs per GRP (prijs) te vergroten.

"De Ster kan reclameopbrengsten vergroten door extra reclameminuten uit te zenden of door een hogere prijs voor reclameminuten te realiseren"

Het kijktijdaandeel en het aantal beschikbare reclameminuten bepalen het volume (het aantal GRPs). De Publieke Omroep heeft in 2012 een kijktijdaandeel[1] van 29% gerealiseerd, versus 32% voor RTL en 20% voor SBS. De verwachting is dat het kijktijdaandeel daalt. Prognoses van het kijktijdaandeel staan beschreven in het hoofdstuk "Uitgangssituatie 2012–2017". De Publieke Omroep heeft in 2012 in prime time per uur gemiddeld 6 minuten reclame uitgezonden, tegenover gemiddeld 11 minuten voor RTL en SBS. Meer reclameminuten uitzenden leidt tot hogere inkomsten, zolang de prijs niet te ver daalt. Door reclameblokken te verlengen of door meer reclameblokken uit te zenden kan de Publieke Omroep meer reclameminuten uitzenden. De Europese Richtlijn Audiovisuele Mediadiensten (ERAM) bepaalt dat per uur maximaal 12 minuten reclame uitgezonden mag worden[2].

"De Publieke Omroep heeft in 2012 in prime time per uur gemiddeld 6 minuten reclame uitgezonden, tegenover gemiddeld 11 minuten voor RTL en SBS."

Het relatieve bereik en de relatieve impact van de reclameboodschap bepalen de prijs per GRP: adverteerders zijn bereid om een premium te betalen voor uitzending van een spotje in een specifieke maand, op een specifiek moment op de dag of een specifiek moment in het reclameblok. De Ster kan een hogere prijs per GRP realiseren en de reclame opbrengsten vergroten door bijvoorbeeld programma's met een hoog bereik te programmeren in aantrekkelijke maanden voor adverteerders of door aanhakende reclame (reclame voor producten die ter sprake zijn gekomen in het voorafgaande programma) mogelijk te maken. Volgens de Beleidsregels Publieke Media-instellingen 2011 van het Commissariaat voor de Media kan er sprake zijn kan zijn van een overtreding van het dienstbaarheidverbod als reclame aansluit bij het media-aanbod.[3]

"Adverteerders zijn bereid om een premium te betalen voor uitzending van een spotje op een specifiek moment"

1. In de doelgroep 20-49 jaar, gedurende primetime (het tijdvak tussen 18 uur en 24 uur); 2. ERAM, Art. 23 (1); 3. Het CvdM verwijst naar Art. 2.89 en 2.141 uit de Mediawet en Art. 9 uit het Mediabesluit

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Televisie reclame : opties om meer reclameminuten te verkopen

Drie opties zijn geïdentificeerd om het aantal reclameminuten te vergroten: de huidige reclameblokken verlengen, programmaonderbrekende reclame invoeren voor programma's die langer dan 40 minuten duren en reclame tussen programma's afschaffen en vervangen door programmaonderbrekende reclame. De drie opties voor TV reclame zijn wederzijds uitsluitend en kunnen zonder correctie niet bij elkaar worden opgeteld.

Binnen het kader van wet- en regelgeving kan het verlengen van reclameblokken €17–21 mln aan additionele inkomsten opleveren. Het is dan wel noodzakelijk om in het programmaschema dagelijks 28 extra reclameminuten per TV-zender in te programmeren, waarvan 7 minuten in prime time. De NPO kan deze ruimte creëren door de programmering over de avond uit te spreiden, door promo's in te korten, door programma's in te korten of door programma's te schrappen. Om deze optie uit te voeren is een goed overleg en contact tussen de zendercoördinatoren en de Ster een kritische voorwaarde. Deze optie betekent ook dat in de programmering het commerciële belang een grotere rol gaat spelen, mogelijk ten koste van bereikdoelstellingen van de Publieke Omroep.

Bij aanpassing van Nederlandse wet- en regelgeving binnen Europees kader kan programmaonderbrekende reclame worden ingevoerd. Dit is een politieke keuze met gevolgen voor het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep. Programmaonderbrekende reclame invoeren voor programma's die langer dan 40 minuten duren kan €33–42 mln aan additionele inkomsten opleveren. Om deze optie uit te voeren zijn aanpassingen in de Mediawet noodzakelijk. Per zender zijn dagelijks 27 extra reclameminuten nodig, waarvan 12 minuten in prime time. Ook voor deze optie zal de NPO ruimte moeten creëren in het programmaschema.

Het voornamelijk commercieel programmeren van reclamezendtijd, door geen reclame *tussen* programma's, maar programma onderbrekende reclame in te voeren, kan €51–65 mln aan additionele inkomsten opleveren. Ook om deze optie uit te voeren zijn aanpassingen in de Mediawet noodzakelijk. Per zender zijn dagelijks 50 extra reclameminuten nodig, waarvan 27 minuten in prime time. Ook voor deze optie zal de NPO ruimte moeten creëren in het programmaschema.

"Het verlengen van reclameblokken kan €17–21 mln aan additionele inkomsten opleveren."

"Voor de uitvoering van deze opties is goed overleg tussen de zendercoördinatoren en de Ster een kritische voorwaarde."

"Programma-onderbrekende reclame invoeren voor programma's die langer dan 40 minuten duren kan €33–42 mln aan additionele inkomsten opleveren. "

"Overgaan op voornamelijk commercieel programmeren van reclamezendtijd kan €51–65 mln aan additionele inkomsten opleveren "

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Televisie reclame: overige opties

Het programmeren van "blockbusters" zoals nu "Boer zoek vrouw" in maanden die voor adverteerders aantrekkelijk zijn kan €3–4 mln aan additionele inkomsten opleveren. Adverteerders zijn bereid om een premium te betalen voor adverteren in bepaalde maanden. Door programma's met een hoge kijkdichtheid in deze maanden te programmeren, neemt de prijs per GRP toe. Om deze optie uit te voeren is het noodzakelijk om afwegingen rondom Steropbrengsten te betrekken bij het opstellen van het programmaschema.

"Het programmeren van 'blockbusters' in maanden die voor adverteerders aantrekkelijk zijn €3–4 mln aan additionele inkomsten opleveren. "

Aanhakende reclame (reclame voor producten die ter sprake zijn gekomen in het voorafgaande programma) kan jaarlijks resulteren in €1–2 mln aan netto additionele inkomsten. Een voorbeeld van aanhakende reclame is een reclamespot voor een boek of CD dat ter sprake is gekomen in het voorafgaande progamma. Adverteerders zijn bereid om een premium te betalen voor deze vorm van adverteren. Een wetswijziging is noodzakelijk om deze optie mogelijk te maken. Volgens de huidige wetgeving is het voor publieke media-instellingen niet toegestaan om aanhakende reclame uit te zenden: hiermee overtreedt de Publieke Omroep het dienstbaarheidverbod en het verbod op vermijdbare uitingen.[1]

"Aanhakende reclame kan jaarlijks resulteren in €1–2 mln aan netto additionele inkomsten"

Advertenties en aanbiedingen op het tweede scherm, de Ster extra app, kunnen televisiereclames ondersteunen om de boodschap effectief op het publiek over te brengen. Adverteerders betalen een premium wanneer ze TV reclames kunnen ondersteunen met boodschappen op een tweede scherm. *Second screen based* adverteren met de Ster extra app kan jaarlijks resulteren in €0–0,5 mln aan netto additionele inkomsten.

Het introduceren van reclame op themakanalen kan jaarlijks resulteren in €0,3–0,5 mln aan netto additionele inkomsten. Adverteerders zijn mogelijk voor bepaalde themakanalen bereid om een premium te betalen voor reclamespotjes omdat zij hiermee specifieke doelgroepen kunnen bereiken. Echter, doordat de kijkdichtheid laag is, zijn ook de opbrengsten relatief laag. Zo laag, dat na aftrek van verkoopkosten de opbrengsten negatief kunnen zijn. Een optie is om de verkoop van deze reclameruimte te outsourcen of te automatiseren.

"Advertenties op het tweede scherm, reclame op themakanalen en onverkochte reclameruimte gebruiken voor omzet of winstdeling kan samen resulteren in €0,5–1,4 mln aan netto additionele inkomsten."

De Ster kan onverkochte reclameminuten deels "vullen" met spotjes van adverteerders in ruil voor een deel van de omzet van de adverteerder of een aandeel in de onderneming van de adverteerder. Jaarlijks kan dit €0,2–0,4 mln aan netto additionele inkomsten opleveren.

1. Mediawet Art. 2.89 en 2.141

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Radio reclame

Net als bij televisie, wordt ook bij radio de prijs van een reclameminuut bepaald door het bereik van een reclamespot. De reclamewereld drukt het bereik uit in Gross Rating Points (GRPs). Zie de paragraaf over Televisiereclame voor meer informatie over dit onderwerp.

Het luistertijdaandeel en het aantal reclameminuten bepalen het volume (het aantal GRPs). De Publieke Omroep heeft in 2012 een luistertijdaandeel van 29% gerealiseerd, versus 20% voor Radio 538 en Sky Radio en 10% voor Q-Music. We verwachten dat het luistertijdaandeel stabiel zal blijven in 2017. De Publieke Omroep heeft in 2012 per uur gemiddeld drie minuten reclame uitgezonden, tegenover gemiddeld zes tot zeven minuten voor Q-Music, Sky Radio en Radio 538. Meer reclameminuten uitzenden leidt tot hogere inkomsten, zolang de prijs niet te ver daalt.

Het relatieve bereik en de relatieve impact van de reclameboodschap bepalen de prijs per GRP: adverteerders zijn bereid om een premium te betalen voor uitzending van een spotje in een specifieke maand, op een specifiek moment van de dag of een specifiek moment in het reclameblok. De Ster kan een hogere prijs per GRP realiseren en de reclame opbrengsten vergroten door aanhakende reclame mogelijk te maken.

"De Ster kan reclameopbrengsten vergroten door extra reclameminuten uit te zenden of door een hogere prijs voor reclameminuten te realiseren"

De Publieke Omroep heeft in 2012 per uur gemiddeld drie minuten reclame uitgezonden, tegenover gemiddeld zes tot zeven minuten voor Q-Music, Sky Radio en Radio 538

"Adverteerders zijn bereid om een premium te betalen voor uitzending van een spotje op een specifiek moment"

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Radioreclame : opties om reclameminuten te vergroten

Wanneer de Publieke Omroep meer reclameminuten uitzendt, kan dit leiden tot meer radioreclame inkomsten. Twee opties zijn geïdentificeerd om het aantal reclameminuten te vergroten: de huidige reclameblokken verlengen en reclameblokken om het half uur invoeren (programmaonderbrekende reclame).

De huidige reclameblokken op radio verlengen kan €1–2 mln aan additionele inkomsten opleveren. De verwachting is dat de vraag van adverteerders gericht zal zijn op 3FM in de spitstijdvakken. De NPO zal op 3FM dagelijks 2–3 extra reclameminuten moeten programmeren in de spitstijdvakken. Dit betekent dat radioprogramma's op 3FM 2–3 minuten per uur korter duren in de spitstijdvakken.

Extra reclameblokken om het half uur kan €4–5 mln aan additionele inkomsten opleveren. Deze optie kan niet worden opgeteld bij het verlengen van de huidige reclameblokken op de radio. De verwachting is dat de vraag van adverteerders gericht zal zijn op de spitstijdvakken. De NPO zal dagelijks 2–3 extra reclameminuten per uur moeten programmeren in de spitstijdvakken bij alle zenders. Dit betekent dat radioprogramma's 2–3 minuten per uur korter duren in de spitstijdvakken. Er is een aanpassingen van de Mediawet nodig om deze optie uit te voeren: het verbod op programmaonderbrekende reclame bij publieke media instellingen dient te worden opgeheven.

Radioreclame: overige opties

Aanhakende reclame (reclame voor producten die ter sprake zijn gekomen in het voorafgaande programma) kan jaarlijks resulteren in €0,4–0,6 mln aan netto extra inkomsten. Een voorbeeld van aanhakende reclame is een reclamespot voor een concert of CD dat ter sprake is gekomen in het voorafgaande progamma. Adverteerders zijn bereid om een premium te betalen voor deze vorm van adverteren. Een wetswijziging is noodzakelijk om deze optie mogelijk te maken: volgens de huidige wetgeving is het voor publieke media-instellingen niet toegestaan om aanhakende reclame uit te zenden, omdat het dienstbaarheidverbod en het verbod op vermijdbare uitingen dan overtreden wordt.

"De huidige reclameblokken op 3FM verlengen kan €1–2 mln aan additionele inkomsten opleveren."

" Extra reclameblokken om het half uur kan €4–5 mln aan additionele inkomsten opleveren."

"Overige opties op de radio kunnen samen resulteren in €0,4–0,6 mln aan additionele inkomsten."

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Internet reclame

Advertenties via internet zijn mogelijk in de vorm van display (een advertentie op een internetsite die een deel van het beeld in beslag neemt, vergelijkbaar met een advertentie in de krant) en in de vorm van een reclamespotje voorafgaand aan een videofragment. Momenteel verkoopt de Ster beide vormen van advertenties. De kosten van het tonen van een advertentie op internet worden uitgedrukt in een andere eenheid dan GRPs: Cost per Mille (CPM, kosten per 1000 impressies). De adverteerder betaalt een overeengekomen bedrag per CPM. De Ster kan de opbrengsten in de internetadvertentiemarkt verhogen door het aantal CPMs (volume) te vergroten of door de prijs per CPM te vergroten.

"De Ster kan reclameopbrengsten op internet vergroten door extra impressies van sites of video's te verkopen of door een hogere prijs per impressie te realiseren"

Het aantal pageviews of het aantal opgestarte filmpjes bepalen het volume. De Publieke Omroep heeft in 2012 een marktaandeel van 3% van het totale aantal pageviews op internet, tegenover gemiddeld 6% voor Sanoma en 3% voor de Telegraaf Mediagroep. De prognose is dat in 2017 het aantal pageviews op internet stabiel zal blijven en dat het aantal opgestarte filmpjes autonoom zal groeien met 10% per jaar

"De Publieke Omroep heeft in 2012 een marktaandeel van 3% van het totale aantal pageviews op internet"

Het relatieve bereik en de relatieve impact van de reclameboodschap bepaalt de prijs per CPM. Adverteerders zijn bereid om een premium te betalen voor de afmeting van de advertentie, de duur van de advertentie en hoe gericht een advertentie aansluit bij een specifieke doelgroep. De verwachting is dat de prijs per CPM licht gaat dalen, conform de huidige trend totdat een niveau bereikt is wat vergelijkbaar is met de kosten per GRP.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Internetreclame : opties om inkomsten uit display te vergroten

Het professionaliseren van de inkomsten uit internet displays kan €4–5 mln additioneel opleveren in 2017. Op dit moment zijn display advertenties voor publieke media-instellingen aan wettelijke regels gebonden. Het mediabesluit stelt dat reclame maximaal 10% van de ruimte van de pagina in beslag mag nemen[1]. De Ster kan de impact van de display reclameboodschap vergroten door bijvoorbeeld homepage takeovers[2], banners[3], leaderboards[4] en layered ads[5] toe te staan. Om meer inkomsten uit de advertentiemarkt te halen, zal de Ster een uitgebreider verkoopteam moeten inrichten en meer IT kosten moeten maken.

" Professionaliseren van de inkomsten uit internet displays kan €4–5 mln additioneel opleveren in 2017."

Internetreclame : opties om inkomsten uit video en streams te vergroten

Reclame voorafgaand aan live videostreams kan in evenementenjaren resulteren in €0,2–0,3 mln aan netto additionele inkomsten. Reclame voorafgaand aan audiostreams kan jaarlijks resulteren in €0,5–0,8 mln aan netto additionele inkomsten. Het is momenteel niet toegestaan om reclames uit te zenden voorafgaand aan livestreams, omdat een kijker of luisteraar dan een deel van de uitzending mist[6]. Een wettelijke aanpassing is dus noodzakelijk om deze optie mogelijk te maken.

"Opties om inkomsten uit video en audiostreams te vergroten kunnen samen resulteren in €3–5 mln aan additionele inkomsten."

Reclame voorafgaand aan kinderprogrammering op Uitzending Gemist kan jaarlijks resulteren in €0,5 mln aan netto additionele inkomsten. Momenteel zendt de Publieke Omroep geen reclame uit voorafgaand aan kinderprogrammering. Kinderprogrammering heeft een aandeel van 25% in de opgestarte filmpjes via Uitzending Gemist.

On demand video onderbreken met reclame (mid-rolls) kan jaarlijks resulteren in €2–3 mln aan netto additionele inkomsten. Volgens de Mediawet is het niet toegestaan om on demand video te onderbreken met reclame, behalve bij bij uitzendingen van (sport)evenementen[7]. Een wettelijke aanpassing is dus noodzakelijk om deze optie mogelijk te maken.

1. Het CvdM verwijst in de Beleidsregels Publieke Media Instellingen naar het Mediabesluit, Artikel 5; 2. Homepage takeover: een advertentie op internet waarbij alle advertentieposities op de homepage van één bepaalde website worden ingezet door één adverteerder / boodschap. Meestal is het een combinatie van een banner, een skyscraper (advertentie aan de zijkant van het scherm) en/of een rectangle (minimaal 3 uitingen); 3. Banner: een advertentie op internet in de vorm van een opvallende balk over vrijwel de gehele breedte bovenaan de pagina, al dan niet met een mogelijkheid tot doorklikken; 4. Leaderboard: een advertentie op internet in de vorm van een uitgebouwde variant van een banner, zowel in de breedte als in de hoogte; 5. Layered ad: een advertentie op internet in de vorm van een creatieve uiting die gekoppeld is aan een banner en over de content pagina van de site verschijnt; 6. Het CvdM verwijst in de Beleidsregels Publieke Media Instellingen naar de Mediawet, Art2.94–2.97 en 2.98; 7. Mediawet, Artikel 2.96 en 2.97

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Potentieel Inkomstenopties Ster (I/II)

Inkomstenoptie		2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Hoe te lezen?
TV reclame	Langere reclame blokken	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	€17–21 mln	De drie opties voor TV-reclame zijn wederzijds uitsluitend en kunnen niet bij elkaar worden opgeteld
	Programma onderbrekend in prog. > 40 min[2]	nvt	nvt	€33–42 mln	
	Reclame voorn. commercieel programmeren	nvt	nvt	€51–65 mln	
Overig TV	Aanhakende TV-reclame	nvt	nvt	€1–2 mln	
	Blockbusters[3] programmeren in commercieel aantrekkelijke maanden	nvt	nvt	€3–4 mln	
	Second screen based adverteren	nvt	nvt	€0–0,5 mln	
	Reclame bij themakanalen	nvt	nvt	€0,3–0,5 mln	
	Revenue / venture share onverkochte ruimte	nvt	nvt	€0,2–0,4 mln	

1. Concurrentiegevoelige informatie, totale netto bijdrage Ster in 2012 was €210; 2. Inclusief langere reclameblokken; 3. Programma's met hoge kijkdichtheid

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Potentieel Inkomstenopties Ster (II/II)

Inkomstenoptie		2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Hoe te lezen?
Radio reclame	Langere reclame blokken	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	€1–2 mln	Langere reclame kan niet bij extra reclame om het half uur opgeteld worden
	Extra reclame om het half uur	nvt	nvt	€4–5 mln	
	Aanhakende radio reclame	nvt	nvt	€0,4–0,6 mln	
Internet: display		Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	€4–5 mln	
Internet reclame	Live streams	nvt	nvt	€0 mln	In een evenementenjaar (2016 of 2018) kunnen livestreams leiden tot €0,2–0,3 mln aan additionele inkomsten
	AVoD[2] kinder-programma's	nvt	nvt	€0,5 mln	
	Reclame voorafgaand aan audio	nvt	nvt	€0,5–0,8 mln	
	On demand onderbrekende midroll	nvt	nvt	€2–3 mln	

1. Concurrentiegevoelige informatie; 2. AVoD: advertenties voor kinderprogramma's via Uitzending Gemist

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: langere reclameblokken TV (tot max. 6 minuten)

Huidige situatie	**De Publieke Omroep heeft in 2012 in prime time per uur gemiddeld 6 minuten reclame uitgezonden, tegenover gemiddeld 11 minuten voor RTL en SBS** **De NPO stelt programmering op met als hoofddoel het bieden van een onderscheidend aanbod met een optimaal bereik; het aanbieden van reclamezendtijd is ondergeschikt aan de bereikdoelstelling** • Programmaschema's worden anders dan bij commerciële televisie niet geoptimaliseerd voor reclame	**Gevoelige informatie**
Additionele netto inkomsten	**Het programmeren van langere reclameblokken kan leiden tot €17-21 mln aan extra inkomsten** • Waarbij rekening is gehouden met deflatoir prijseffect door groter aanbod van reclamezendtijd • Waarbij ieder reclameblok gemaximeerd is tot 6 minuten	**Additioneel 2017: €17-21 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Verhogen aantal reclameminuten per blok leidt tot additionele inkomsten omdat er meer vraag dan aanbod van reclamezendtijd is** • Het aantal reclameminuten per blok optimaliseren binnen het wettelijk kader vergroot het aantal reclameminuten: bij één of twee blokken in het uur een maximale blokduur van 6 minuten, bij drie blokken in het uur een blokduur van maximaal 4 minuten **Per TV-zender dienen dagelijks 28 extra reclameminuten te worden geprogrammeerd, waarvan 21 overdag en 7 in prime time[1]** • De NPO kan deze ruimte creëren door de programmering over de avond uit te spreiden, door promo's in te korten, door bepaalde programma's in te korten of door programma's te schrappen	
Aannames en wijze van berekening	**Meer reclameminuten betekent dat de Ster meer advertenties in de vorm van Gross Rating Points[2] (GRPs) kan verkopen. Als gevolg van het grotere aanbod zal de prijs per GRP dalen. Per saldo levert deze optie extra inkomsten op** **Verwachting dat bij verlenging de kijkdichtheid van de huidige reclameblokken afneemt met ~10%** • Deel kijkers haakt tijdelijk af omdat een reclameblok langer duurt: verslechtering van de blokfactor • En een deel van de kijkers haakt af en keert niet meer terug: verslechteren doorkijkfactor **De prijs per GRP zal licht dalen, maar per saldo zal de optie de inkomsten verhogen** • Wanneer extra GRPs in de markt komen, maar advertentiebudgetten gelijk blijven, treedt een deflatoir prijseffect in de markt op • Wanneer de Ster meer GRPs aanbiedt aan huidige klanten, zal de Ster volumekortingen moeten geven	

1. Prime time is het tijdvak tussen 18–24uur; 2. GRP= Gross Rating Point, één reclamecontact met één procent van de doelgroep, een maat om het bereik van een reclameblok aan te geven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: langere reclameblokken TV

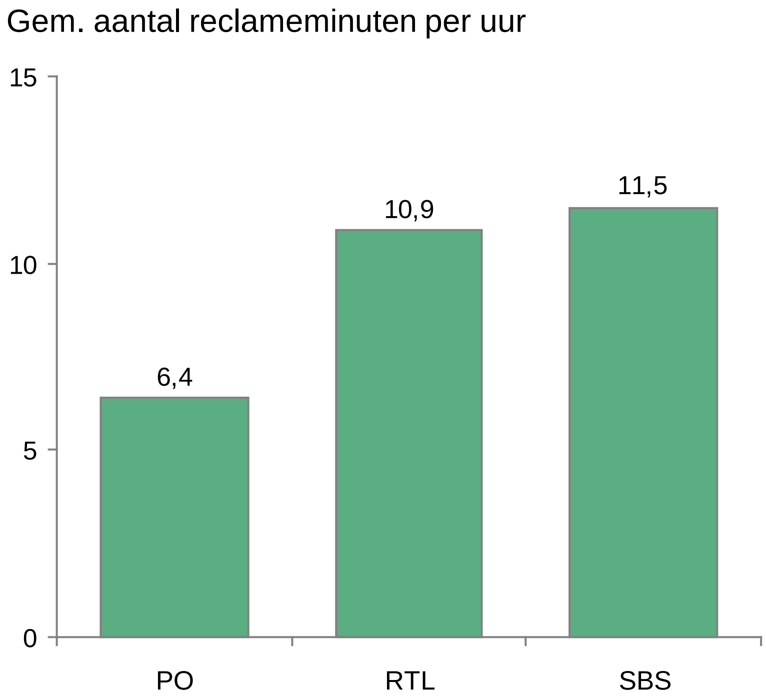
Validatiecriteria	Optie: Langere TV reclameblokken
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster, kijkdichtheid per programma of reclameblok van KLO en Ster en marktcijfers van Spot • De onderbouwing van de additionele inkomsten is samen met de Ster opgesteld en op basis van betrouwbare databronnen en grondige analyses gemaakt • Belangrijkste onzekerheid is de mogelijkheid van de NPO om extra reclamezendtijd in te bouwen: – De verwachting is dat dit mogelijk is in 2017: bij de bouw van programmaschema's kan de NPO rekening houden met ankerpunten en schakelmomenten – De exacte additionele inkomsten moeten worden bepaald door het opstellen van een gedetailleerd programmaschema – dit was niet mogelijk binnen het tijdsbestek van dit onderzoek
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting dat wijzigingen in het programmaschema te realiseren zijn voor 2017. Op de korte termijn zijn deze opties niet te realiseren omdat de bestaande programma's zich niet ongestraft laten inkorten en rekening gehouden moet worden met de huidige schakelmomenten
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• De hoeveelheid reclame per uur mag niet meer dan 12 minuten bedragen, deze optie voldoet hieraan (9 minuten) • De maximale hoeveelheid reclame per dag bedraagt maximaal 15% van het totale programma-aanbod
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Langere reclame beïnvloedt niet de vorm (programma niet onderbroken) of de inhoud van het programma
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht. Publieke Omroep zal groter aandeel in reclamemarkt opeisen, maar niet een onevenredig deel in relatie tot het kijktijdaandeel
Organisatorische consequenties	• Bij de opbouw van het zenderschema moet de NPO rekening houden met een hoger aantal reclameminuten • De NPO moet het programmaschema aanpassen[1] • Deze optie betekent dat in de programmering het commerciële belang een grotere rol gaat spelen, mogelijk ten koste van bereikdoelstellingen
Financiële consequenties	• Geen investeringen om deze inkomstenoptie mogelijk te maken

1. Op de korte termijn: Schuiven met programma's waardoor het programmaschema meer wordt uitgesmeerd, de crosspromo's die programma's aankondigen inkorten of afschaffen, programma's inkorten, zodat de benodigde minuten over alle programma's verspreid worden, één programma schrappen op de avond, zodat er ruimte ontstaat in het schema; Op de lange termijn: schema's aanpassen

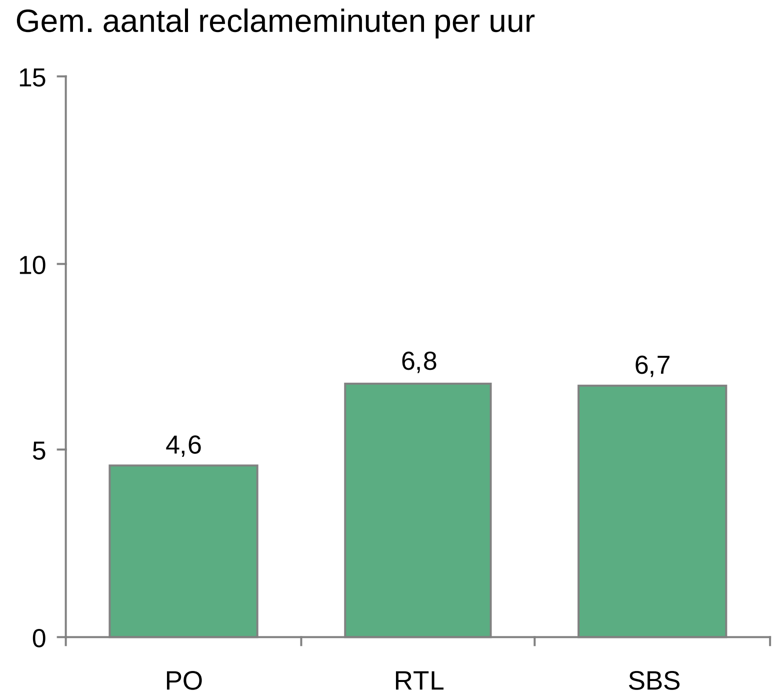
Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Publieke Omroep zendt in prime time ongeveer de helft van het aantal reclameminuten van de commerciële zenders uit

Gemiddeld aantal reclameminuten televisie per uur, prime time (18u–24u)



Gemiddeld aantal reclameminuten televisie per uur, buiten prime time



Reclameminuten in prime time (18u–24u) kunnen tegen een aanzienlijk hogere prijs verkocht worden

Bron: SKO, januari-december 2012, gemiddeld aantal reclameminuten per zender, per zendergroep per uur (excl. Promo's)

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Door verschuivingen in het programmaschema kan de reclamezendtijd worden vergroot

Uitgezonden schema Nederland 1 donderdag 23 mei 2013

Tijdstip	Programma	Duur blok
18:00:00	NOS Journaal	
18:15:00	Een vandaag	
18:43:00	Reclameblok - Tv145	192
18:45:00	Sportjournaal	
18:55:00	Reclameblok - Tv148	178
19:00:00	Lingo	
19:21:00	Reclameblok - Tv154	353
19:27:00	Blik op de weg	
19:54:00	Reclameblok - Tv157	328
20:00:00	Journaal 20 uur	
20:26:00	Reclameblok - Tv163	428
20:34:00	Reünie	
21:25:00	Reclameblok - Tv166	357
21:32:00	Babyboom	
22:18:00	Reclameblok - Tv169	358
22:25:00	It gets better	
22:56:00	Reclameblok - Tv187	358
23:03:00	Pauw en witteman	
23:55:00	Reclameblok - Tv192	307
24:00:00	Journaal laat	
Totaal reclameseconden		**2859**

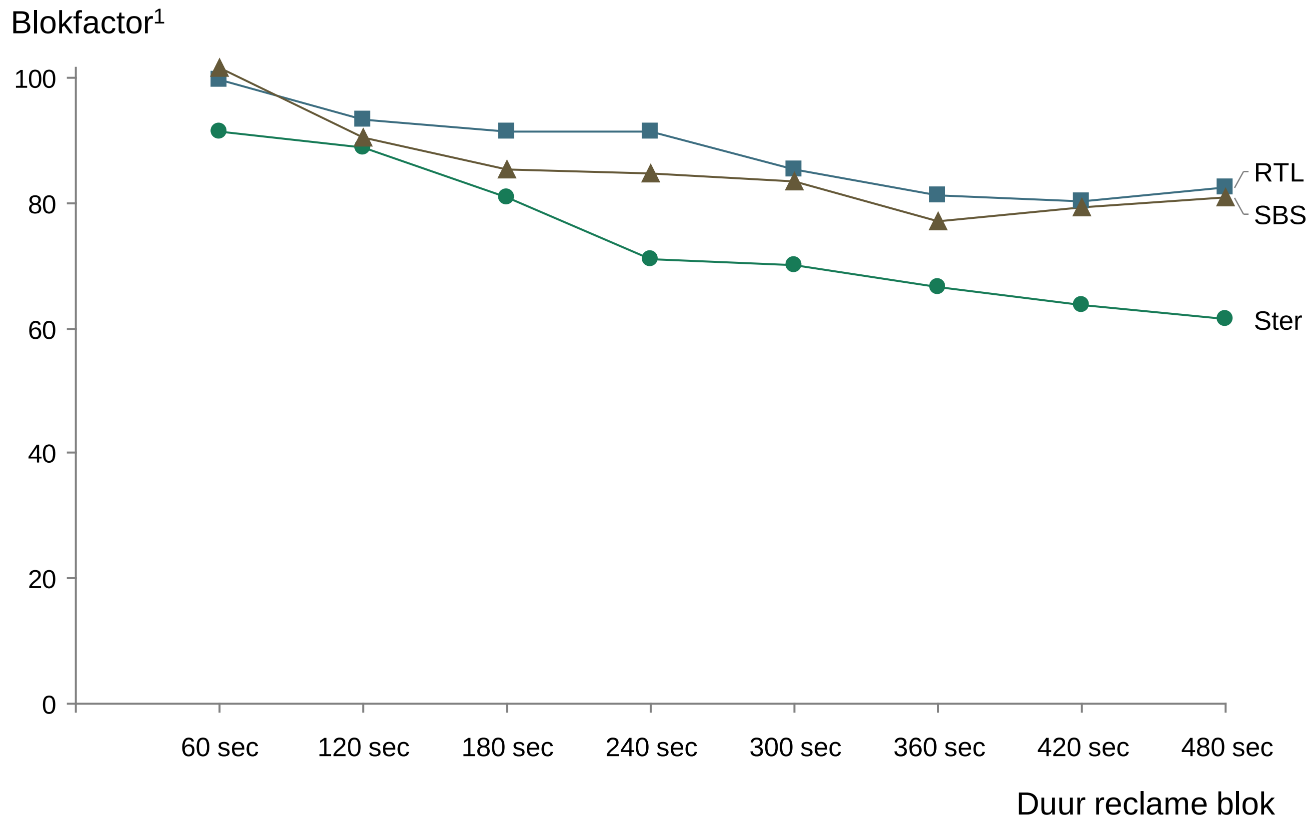
Voorbeeld gewijzigd schema Nederland 1 donderdag 23 mei 2013

Tijdstip	Programma	Duur blok
18:00:00	NOS Journaal	
18:15:00	Een vandaag	
18:39:40	Reclameblok - Tv145	360
18:45:00	Sportjournaal	
18:54:00	Reclameblok - Tv148	360
19:02:00	Lingo	
19:21:00	Reclameblok - Tv154	360
19:27:00	Blik op de weg	
19:53:00	Reclameblok - Tv157	360
20:00:00	Journaal 20 uur	
20:26:00	Reclameblok - Tv163	420
20:34:00	Reünie	
21:25:00	Reclameblok - Tv166	360
21:32:00	Babyboom	
22:18:00	Reclameblok - Tv169	360
22:25:00	It gets better	
22:56:00	Reclameblok - Tv187	360
23:03:00	Pauw en witteman	
23:54:00	Reclameblok - Tv192	360
24:00:00	Journaal laat	
Totaal reclameseconden		**3300**

Bron: NPO website, uitgezonden schema voor Nederland 1 op 2

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Naarmate een reclameblok langer duurt, haken meer kijkers af: verslechtering van de blokfactor



Bij de commerciële omroepen blijven meer mensen kijken naar de reclameblokken dan bij de Publieke Omroep.

Dit komt omdat het bij de commerciëlen om programma-onderbrekende reclame gaat en kijkers een programma willen uitkijken

1. De verhouding tussen de kijkdichtheid van een reclameblok en de (gemiddelde) kijkdichtheid van de omliggende programma(delen). De blokfactor geeft een indicatie welk deel van de kijkers van de omliggende programma's ook naar het reclameblok kijkt. Voorbeeld: De twee delen van een bepaald programma hebben samen een kijkdichtheid van 10%. Het onderbrekende reclameblok heeft een kijkdichtheid van 8%. De blokfactor is dan 80%
Bron: AdvantEdge - TechEdge 2013 , analyse reclameblokken Ster, RTL, SBS gedurende 12 representatieve weken [1237-1239,1245-1247,1303-1305,1319-1321], BCG analyse

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: programma's langer dan 40 minuten onderbreken met maximaal 3 minuten reclame en langere reclameblokken

Huidige situatie	**De Mediawet staat momenteel geen programmaonderbrekende reclame toe op televisie voor de Publieke Omroep**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Programmaonderbrekende reclame voor programma's langer dan 40 minuten kan jaarlijks resulteren in €33–42 mln aan extra inkomsten, uitgaande van het geprognosticeerde kijktijdaandeel in 2017**	**Additioneel 2017: €33–42 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Programma's in prime time[1] die langer dan 40 minuten duren onderbreken met een reclameblok van 3 minuten kan additionele inkomsten genereren** • Dit betekent dat per zender, per dag 4 programma's onderbroken worden gedurende prime time **Per zender zijn dagelijks 12 extra reclameminuten nodig in prime time[1]**	
Aannames en wijze van berekening	**Programmaonderbrekende reclame voor programma's langer dan 40 minuten in prime time zorgt dat de Ster meer advertenties in de vorm van Gross Rating Points[2] (GRPs) kan verkopen. Als gevolg van het grotere aanbod zal de prijs per GRP dalen. Per saldo levert deze optie extra inkomsten op** **Verwachting dat kijkdichtheid 20% lager is in het reclameblok dan kijkdichtheid van het programma** • Doordat de reclame kort is en programmaonderbrekend, zullen minder kijkers afhaken: de aanname is dat de blokfactor vergelijkbaar is met de blokfactor van de commerciële zenders • Een deel van de kijkers zal overschakelen naar een andere zender in het reclameblok en niet terugkeren en een deel zal afhaken door het invoeren van programma onderbrekende reclame **De prijs per GRP zal licht dalen, maar per saldo zal de optie de inkomsten verhogen** • Wanneer extra GRPs in de markt komen, maar advertentiebudgetten gelijk blijven, treedt een deflatoir prijseffect in de markt op • Wanneer de Ster meer GRPs aanbiedt aan haar huidige klanten, zal de Ster volumekortingen moeten geven **We verwachten dat bij invoeren programmaonderbrekende reclame de helft van de inkomsten van de optie langere reclameblokken te realiseren zijn**	

1. Prime time is het tijdvak tussen 18–24uur; 2. GRP= Gross Rating Point, één reclamecontact met één procent van de doelgroep, een maat om het bereik van een reclameblok aan te geven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: programma's langer dan 40 minuten onderbreken met maximaal 3 minuten reclame en langere reclameblokken

Validatiecriteria	Optie: programma's van >40 minuten onderbreken en langere reclameblokken
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster, kijkdichtheid per programma of reclameblok van KLO en Ster en marktcijfers van Spot • De onderbouwing van de additionele inkomsten is samen met de Ster opgesteld en op basis van betrouwbare databronnen en grondige analyses gemaakt • Belangrijkste onzekerheid is de mogelijkheid van de NPO om extra reclamezendtijd in te bouwen: – De verwachting is dat dit mogelijk is in 2017: bij de bouw van programmaschema's kan de NPO rekening houden met ankerpunten en schakelmomenten – De exacte additionele inkomsten moeten worden bepaald door het opstellen van een gedetailleerd programmaschema – dit was niet mogelijk binnen het tijdsbestek van dit onderzoek
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting dat wijzigingen in het programmaschema te realiseren zijn voor 2017. Op de korte termijn zijn deze opties niet of niet volledig te realiseren omdat de bestaande programma's zich niet zonder meer laten inkorten en rekening gehouden moet worden met de huidige schakelmomenten
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Vereist een verandering in de Mediawet: Artikelen 2.95–2.97 • Europese Richtlijn Audio Visuele Media diensten geeft specifieke regels: – Televisiefilms, cinematografische (filmkunst) producties, nieuwsprogramma's en kinderprogramma's mogen maximaal eenmaal per 30 min onderbroken worden met reclame – Religieuze erediensten mogen niet onderbroken worden met reclame
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• In opbouw van programma's moet rekening gehouden worden met het invoegen van reclame: dit heeft een impact op de inhoud van programma's. Echter, programma's worden nog steeds onafhankelijk van commerciële inmenging gemaakt. Ook de boodschap van programma's zal niet wijzigen • Geen enkel Europees land heeft programmaonderbrekende reclame bij een Publiek Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• .Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht
Organisatorische consequenties	• Aantal reclameminuten zal leidend moeten worden in opbouw van het zenderschema • Programmaschema zal moeten worden aangepast[1] • In de programmering gaat het commerciële belang een grotere rol gaat spelen, mogelijk ten koste van bereikdoelstellingen
Financiële consequenties	• Geen investeringen om deze inkomstenoptie mogelijk te maken

1. Op de korte termijn: Schuiven met programma's waardoor het programmaschema meer wordt uitgesmeerd, de crosspromo's die programma's aankondigen inkorten of afschaffen, programma's inkorten, zodat de benodigde minuten over alle programma's verspreid worden, één programma schrappen op de avond, zodat er ruimte ontstaat in het schema; Op de lange termijn: schema's aanpassen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: voornamelijk commercieel programmeren reclamezendtijd (uitsluitend programma onderbrekende reclame)

Huidige situatie	**De Mediawet staat momenteel geen programmaonderbrekende reclame toe op televisie voor de Publieke Omroep**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Wanneer er geen reclameblokken tussen programma's zijn, maar slechts programmaonderbrekende reclameblokken, resulteert dit in €51–65 mln aan extra inkomsten**	**Additioneel 2017: €51–65 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Zelfde wijze van programmeren reclame als commerciële zenders: geen reclame tussen programma's maar veel programmaonderbrekende blokken** • Dit betekent dat alle programma's onderbroken worden door reclame, uitgezonderd de programma's waarvoor dit niet toegestaan is volgens de EU richtlijn[1] **In de programmering moet rekening gehouden worden met dagelijks 50 extra reclameminuten**	
Aannames en wijze van berekening	**Geen reclame tussen programma's, maar slechts programma onderbrekende reclame invoeren zorgt dat de Ster meer advertenties in de vorm van Gross Rating Points[2] (GRPs) kan verkopen. Als gevolg van het grotere aanbod zal de prijs per reclameminuut dalen. Per saldo levert dit extra inkomsten op** **Verwachting dat kijkdichtheid 20% lager is in het reclameblok dan kijkdichtheid van het programma** • Doordat de reclame kort is en programmaonderbrekend, zullen minder kijkers afhaken: de aanname is dat de blokfactor vergelijkbaar is met de blokfactor van de commerciële zenders • Een deel van de kijkers zal overschakelen naar een andere zender in het reclameblok en niet terugkeren en een deel zal afhaken door het invoeren van programma onderbrekende reclame **De prijs per GRP zal licht dalen, maar per saldo zal de optie de inkomsten verhogen** • Wanneer extra GRPs in de markt komen, maar advertentiebudgetten gelijk blijven, treedt een deflatoir prijseffect in de markt op • Wanneer de Ster meer GRPs aanbiedt aan haar huidige klanten, zal de Ster volumekortingen moeten geven	

1. Voor uitzendingen van religieuze erediensten is het niet toegestaan deze te onderbreken met reclame; 2. GRP= Gross Rating Point, één reclamecontact met één procent van de doelgroep, een maat om het bereik van een reclameblok aan te geven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: voornamelijk commercieel programmeren reclamezendtijd (uitsluitend programma onderbrekende reclame)

Validatiecriteria	Optie: Voornamelijk commercieel programmeren reclamezendtijd
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster, kijkdichtheid per programma of reclameblok van KLO en Ster en marktcijfers van Spot • De onderbouwing van de additionele inkomsten is samen met de Ster opgesteld en op basis van betrouwbare databronnen en grondige analyses gemaakt • Belangrijkste onzekerheid is de mogelijkheid van de NPO om extra reclamezendtijd in te bouwen: – De verwachting is dat dit mogelijk is in 2017: bij de bouw van programmaschema's kan de NPO rekening houden met ankerpunten en schakelmomenten – De exacte additionele inkomsten moeten worden bepaald door het opstellen van een gedetailleerd programmaschema – dit was niet mogelijk binnen het tijdsbestek van dit onderzoek
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting dat wijzigingen in het programmaschema te realiseren zijn voor 2017. Op de korte termijn zijn deze opties niet of niet volledig te realiseren omdat de bestaande programma's zich niet zonder meer laten inkorten en rekening gehouden moet worden met de huidige schakelmomenten
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Vereist een verandering in de Mediawet: Artikelen 2.95–2.97 • Europese Richtlijn Audio Visuele Media diensten geeft specifieke regels: – Televisiefilms, cinematografische (filmkunst) producties, nieuwsprogramma's en kinderprogramma's mogen maximaal eenmaal per 30 min onderbroken worden met reclame – Religieuze erediensten mogen niet onderbroken worden met reclame
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• In opbouw van programma's moet rekening gehouden worden met het invoegen van reclame: dit heeft een impact op de inhoud van programma's. Echter, programma's worden nog steeds onafhankelijk van commerciële inmenging gemaakt. Ook de boodschap van programma's zal niet wijzigen • Geen enkel Europees land heeft programmaonderbrekende reclame bij een Publiek Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht
Organisatorische consequenties	• Aantal reclameminuten zal leidend moeten worden in opbouw van het zenderschema • Programmaschema zal moeten worden aangepast[1] • In de programmering gaat het commerciële belang een grotere rol gaat spelen, mogelijk ten koste van bereikdoelstellingen
Financiële consequenties	• Geen investeringen om deze inkomstenoptie mogelijk te maken

1. Op de korte termijn: Schuiven met programma's waardoor het programmaschema meer wordt uitgesmeerd, de crosspromo's die programma's aankondigen inkorten of afschaffen, programma's inkorten, zodat de benodigde minuten over alle programma's verspreid worden, één programma schrappen op de avond, zodat er ruimte ontstaat in het schema; Op de lange termijn: schema's aanpassen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: aanhakende TV reclame (reclame voor producten die ter sprake zijn gekomen in het voorafgaande programma)

Huidige situatie	**Het is niet toegestaan volgens de Beleidsregels reclame publieke media-instellingen 2011 van het Commissariaat voor de Media om aanhakende reclame uit te zenden**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Aanhakende reclame (reclame voor producten die ter sprake zijn gekomen in het voorafgaande programma) kan jaarlijks resulteren in €1–2 mln aan netto extra inkomsten**	**Additioneel 2017: €1–2 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Als in een programma een product ter sprake is gekomen, kan een adverteerder een spotje uitzenden in het voorafgaande of aansluitende reclameblok** • Adverteerders zijn bereid een premium te betalen voor deze vorm van reclame	
Aannames en wijze van berekening	**De Publieke Omroep heeft een programma aanbod met een aantal genres (onder andere muziek en dans, films, reisprogramma's) die aantrekkelijk zijn voor aanhakende reclame** **Adverteerders uit specifieke branches (onder andere media, reisbranche) zijn bereid om een premium te betalen voor aanhakende reclame** **Aanname is dat het budget van deze adverteerders niet zal wijzigen, waardoor zij minder GRPs[1] afnemen tegen een hogere prijs** **Hiermee komen GRPs beschikbaar voor andere adverteerders: aangenomen wordt dat deze vrijgekomen GRPs verkocht kunnen worden**	

1. GRP= Gross Rating Point, één reclamecontact met één procent van de doelgroep, een maat om het bereik van een reclameblok aan te geven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: aanhakende TV reclame (reclame voor producten die ter sprake zijn gekomen in het voorafgaande programma)

Validatiecriteria	Optie: Aanhakende TV reclame
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster, kijkdichtheid per programma of reclameblok van KLO en Ster en marktcijfers van Spot
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting dat samenwerking tussen redacties en Ster te realiseren zijn voor 2017
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• In reclame mag niet inhoudelijk worden aangesloten bij het media-aanbod[1]
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Onafhankelijkheid van Publieke Omroep staat mogelijk onder druk als aanhakende reclame zal worden toegepast
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht
Organisatorische consequenties	• Betere samenwerking tussen redacties van TV programma's en Ster randvoorwaarde om potentieel te realiseren
Financiële consequenties	• Geen investeringen om deze inkomstenoptie mogelijk te maken

1. In artikel 8 van de Beleidsregels reclame publieke media-instellingen 2011 wordt aangegeven dat er sprake kan zijn van een overtreding van het dienstbaarheidsverbod als reclame aansluit bij het media-aanbod. Toelichting op de Beleidsregels reclame publieke media-instellingen 2011: het uitgangspunt is dat in reclame niet inhoudelijk wordt aangesloten bij het media-aanbod.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

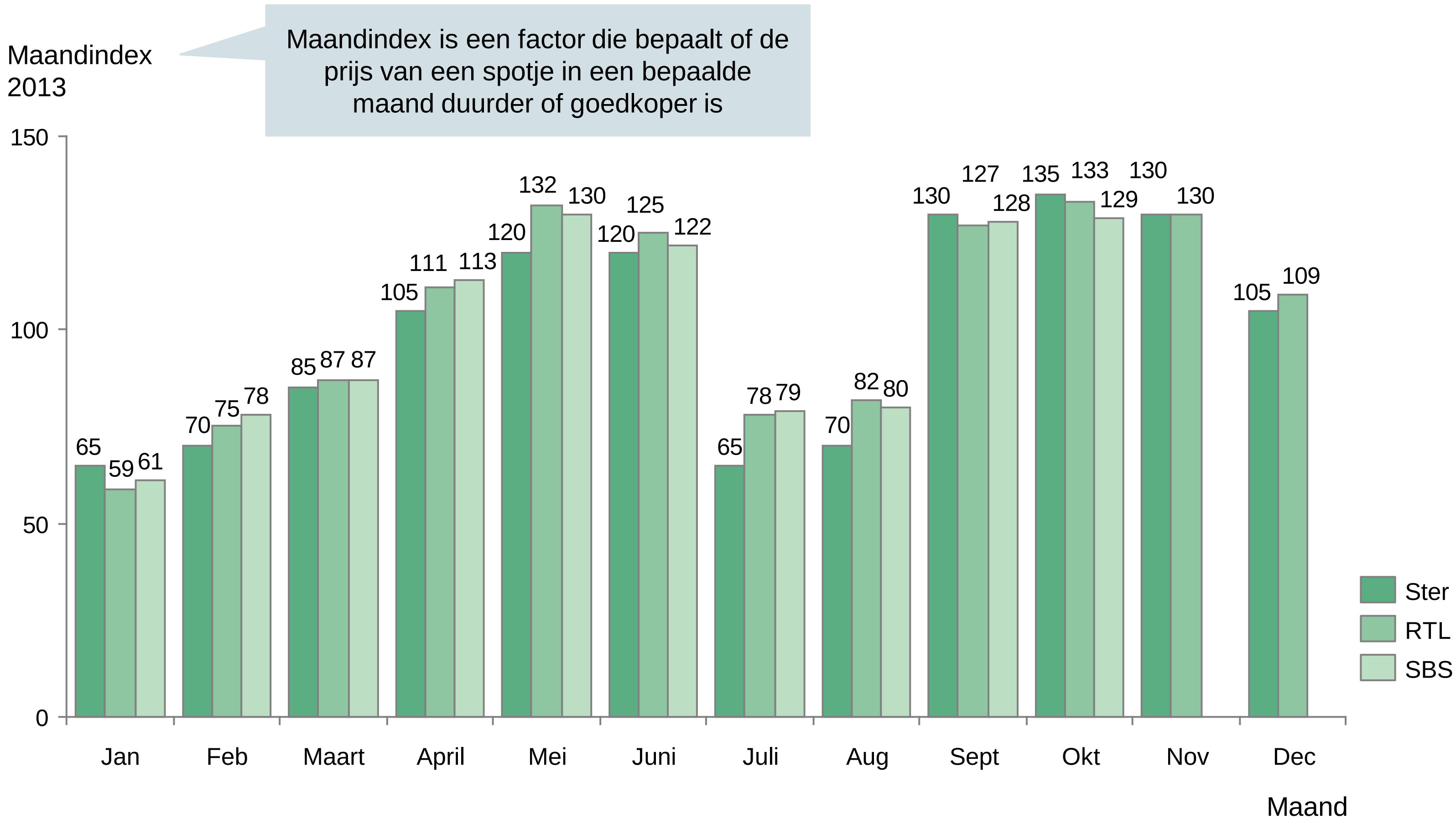
Inkomstenoptie: programma's met hoge kijkdichtheid programmeren in maanden die voor adverteerders aantrekkelijk zijn

Huidige situatie	**De Publieke Omroep zendt momenteel programma's met hoge kijkdichtheid ("blockbusters") uit in maanden die voor adverteerders minder aantrekkelijk zijn**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Het programmeren van "blockbusters" in maanden die voor adverteerders aantrekkelijk zijn kan jaarlijks resulteren in €3–4 mln additionele inkomsten**	**Additioneel 2017: €3–4 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Het programmeren van "blockbusters" in maanden die voor adverteerders aantrekkelijk zijn kan additionele inkomsten genereren** • Bijvoorbeeld door een programma als Boer zoekt Vrouw te verplaatsen van januari–maart naar september–november	
Aannames en wijze van berekening	**Door "blockbusters" in maanden te programmeren die voor adverteerders aantrekkelijk zijn, kan de Ster een hogere prijs per Gross Rating Point[1] (GRP) realiseren** • Periode april–juni en september–november zijn commercieel aantrekkelijk voor de Ster omdat adverteerders meer vraag hebben naar advertenties in deze maanden. Adverteerders willen profiteren van hogere consumentenuitgaven gedurende de feestdagen **Het totaal aantal gerealiseerde GRPs daalt met ~5% doordat de algehele gemiddelde kijkdichtheid lager is in de maanden waarnaar het programma verschoven wordt** • Op dit moment is de programmering geoptimaliseerd op kijkdichtheid; verschuiving van programma's leidt hierdoor tot een lagere kijkdichtheid voor deze programma's	

1. GRP= Gross Rating Point, één reclamecontact met één procent van de doelgroep, een maat om het bereik van een reclameblok aan te geven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Hogere vraag van adverteerders voor reclameruimte in specifieke maanden leidt tot een hogere prijs in die maanden



Periodes april–juli en september–november zijn aantrekkelijk voor adverteerders

Noot: Voor november en december heeft SBS nog geen index gepubliceerd
Bron: Maandindex Ster, Maandindex RTL, Maandindex SBS

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: programma's met hoge kijkdichtheid programmeren in maanden die voor adverteerders aantrekkelijk zijn

Validatiecriteria	Optie: Programma's programmeren in commercieel aantrekkelijke maanden
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster, kijkdichtheid per programma of reclameblok van KLO en Ster en marktcijfers van Spot
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting dat wijzigingen in het programmaschema te realiseren zijn voor 2017
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Het criterium van onafhankelijkheid is gewaarborgd zolang de omroepen en de zendercoördinatoren de uiteindelijke programmering bepalen • De Ster zal hier in overleg treden met omroepen en zendercoördinatoren, maar omroepen en zendercoördinatoren bepalen uiteindelijke programmering
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Verenigbaar met publieke taak en karakter wanneer omroepen en zendercoördinatoren de uiteindelijke programmering bepalen
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht
Organisatorische consequenties	• Veranderingen aan programmaschema zijn noodzakelijk. Hiervoor zijn wijzigingen in de planning van omroepen en producenten nodig
Financiële consequenties	• Geen investeringen om deze inkomstenoptie mogelijk te maken

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: second screen based adverteren (Ster extra app)

Huidige situatie	**Ster extra app is geïntroduceerd door de Ster om TV reclame te ondersteunen in de vorm van een "second screen"**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Second screen based adverteren met de Ster extra app kan jaarlijks resulteren in €0–0,5 mln aan netto extra inkomsten**	**Additioneel 2017: €0–0,5 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Op een tweede scherm, de Ster extra app, kunnen adverteerders additionele advertenties en aanbiedingen plaatsen ter ondersteuning van de televisiereclames**	
Aannames en wijze van berekening	**Advertenties en aanbiedingen op het tweede scherm, de Ster extra app, kunnen televisiereclames ondersteunen om de boodschap effectief op het publiek over te brengen** **Adverteerders betalen een premium voor TV reclames als deze worden ondersteund door reclames op een tweede scherm** **Het aantal actieve gebruikers bepaalt hoeveel adverteerders geïnteresseerd zijn in deze vorm van adverteren** • Het aantal actieve gebruikers van de van de app zorgt voor een aantrekkelijk publiek voor adverteerders • De prognose van het aantal actieve gebruikers van de app is naar verwachting laag omdat de app niet gekoppeld is aan de inhoud van een programma **Aanvullende afspraken met adverteerders over vergoeding per klik, vergoeding per lead en vergoeding per conversie kunnen resulteren in aanvullende inkomsten**	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: second screen based adverteren (Ster extra app)

Validatiecriteria	Optie: Second screen based adverteren
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster, kijkdichtheid per programma of reclameblok van KLO en Ster en marktcijfers van Spot
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Infrastructuur voor second screen based adverteren is reeds ontwikkeld
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Deze optie is mogelijk binnen het huidige wettelijke kader mits niet aanhakend wordt geadverteerd
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Verenigbaar met publieke taak en karakter: het is de keuze van de consument of hij/ zij gebruik maakt van de app
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht
Organisatorische consequenties	• Ster extra app is reeds ontwikkeld
Financiële consequenties	• Geen investeringen om deze inkomstenoptie mogelijk te maken

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: reclame bij themakanalen

Huidige situatie	Op themakanalen (Journaal24, Politiek24, HollandDOC, HumorTV) is momenteel geen reclame	**2012:** **€0 mln**
Additionele netto inkomsten	Reclame op themakanalen kan jaarlijks resulteren in €0,3–0,5 mln aan netto extra inkomsten	**Additioneel 2017:** **€0,3–0,5 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	Reclame op themakanalen invoeren leidt tot het aanbieden van meer reclameminuten aan adverteerders die extra netto inkomsten op kunnen leveren	
Aannames en wijze van berekening	Adverteerders hebben voldoende vraag naar reclame op themakanalen omdat specifieke doelgroepen naar themakanalen kijken Reclameblokken invoeren bij themakanalen leidt tot relatief weinig Gross Rating Points (GRPs[1]) omdat de kijkdichtheid van themakanalen relatief laag is Omdat specifieke doelgroepen naar themakanalen kijken, zijn adverteerders bereid om een premium te betalen voor spotjes op deze zenders Kosten van account management en het uitserveren van de reclame kunnen laag blijven door deze activiteiten uit te besteden of te automatiseren	

1. GRP= Gross Rating Point, één reclamecontact met één procent van de doelgroep, een maat om het bereik van een reclameblok aan te geven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: reclame bij themakanalen

Validatiecriteria	Optie: Reclame bij themakanalen
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster, kijkdichtheid per programma of reclameblok van KLO en Ster en marktcijfers van Spot
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting outsourcing of automatisering van advertentieverkoop voor themakanalen voor 2017 te realiseren is
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Voor reclame bij themakanalen gelden dezelfde bepalingen als voor TV reclame bij de andere programma's van de Publieke Omroep zoals hiervoor besproken • Voor zover hieraan wordt voldaan, is reclame bij themakanalen toegestaan
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Momenteel zendt de Publieke Omroep reeds reclame uit op NL, NL2 en NL3. Invoeren van reclame bij themakanalen verandert niet het karakter van de Publiek Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht
Organisatorische consequenties	• Outsourcing / automatisering van verkoop reclames is noodzakelijk
Financiële consequenties	• Bij automatisering van verkoop reclames is investering noodzakelijk

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: onverkochte reclameruimte TV gebruiken voor revenue share/venture share

Huidige situatie	**De Ster geeft onverkochte reclameruimte terug aan de NPO die de vrije ruimte vult met zendtijd** **De bezettingsgraad van de Ster op TV is momenteel hoog** • Bezettingsgraad geeft aan hoeveel reclameminuten verkocht zijn	**2012: € 0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Onverkochte reclameruimte gebruiken voor revenue share/venture share kan leiden tot €0,2–0,4 mln aan extra inkomsten**	**Additioneel 2017: €0,2–0,4 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Onverkochte reclameminuten vullen met spotjes voor adverteerders in ruil voor een deel van de omzet of een deel van een onderneming**	
Aannames en wijze van berekening	**Onverkochte reclameminuten kan de Ster voor een deel vullen met spotjes van adverteerders in ruil voor een deel van de omzet of een deel van een onderneming. De gemiddelde opbrengsten per spotje zullen lager liggen, maar per saldo levert dit extra inkomsten op** **Aanname dat op TV een klein deel van de reclameminuten beschikbaar zijn** • Verwachting dat de Ster een deel (12–25%) van de vrije ruimte kan verkopen in ruil voor een deel van de omzet of een deelneming in een onderneming **Aanname dat de Ster een lager tarief per Gross Rating Point (GRP[1]) kan realiseren** • Aanname dat de Ster 50% van de huidige marktprijs per GRP kan realiseren, omdat een hoger risico verbonden is aan deze manier van reclameminuten verkopen **Deze optie kan mogelijk een deel van de huidige advertentieomzet kannibaliseren, hier wordt echter aangenomen dat het gaat om extra bestedingen bij de Ster**	

1. GRP= Gross Rating Point, één reclamecontact met één procent van de doelgroep, een maat om het bereik van een reclameblok aan te geven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: onverkochte reclameruimte TV gebruiken voor revenue share/venture share

Validatiecriteria	Optie: onverkochte reclametijd gebruiken voor revenue share/venture share
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis een inschatting die gevalideerd is met de Ster
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting dat Ster vaardigheden op kan bouwen voor 2017
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Geen wettelijke belemmering voor deze vorm van reclame
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Onafhankelijkheid van Publieke Omroep staat mogelijk onder druk bij het mogelijk maken van winstdeling / omzetdeling in ruil voor reclameminuten
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht
Organisatorische consequenties	• Ster dient de vaardigheid op te bouwen om inschattingen te maken van risico's, bedrijfsplannen • Ster dient de vaardigheid op te bouwen om te onderhandelen over omzetdeling of deelneming in bedrijven
Financiële consequenties	• Geen investeringen om deze inkomstenoptie mogelijk te maken

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

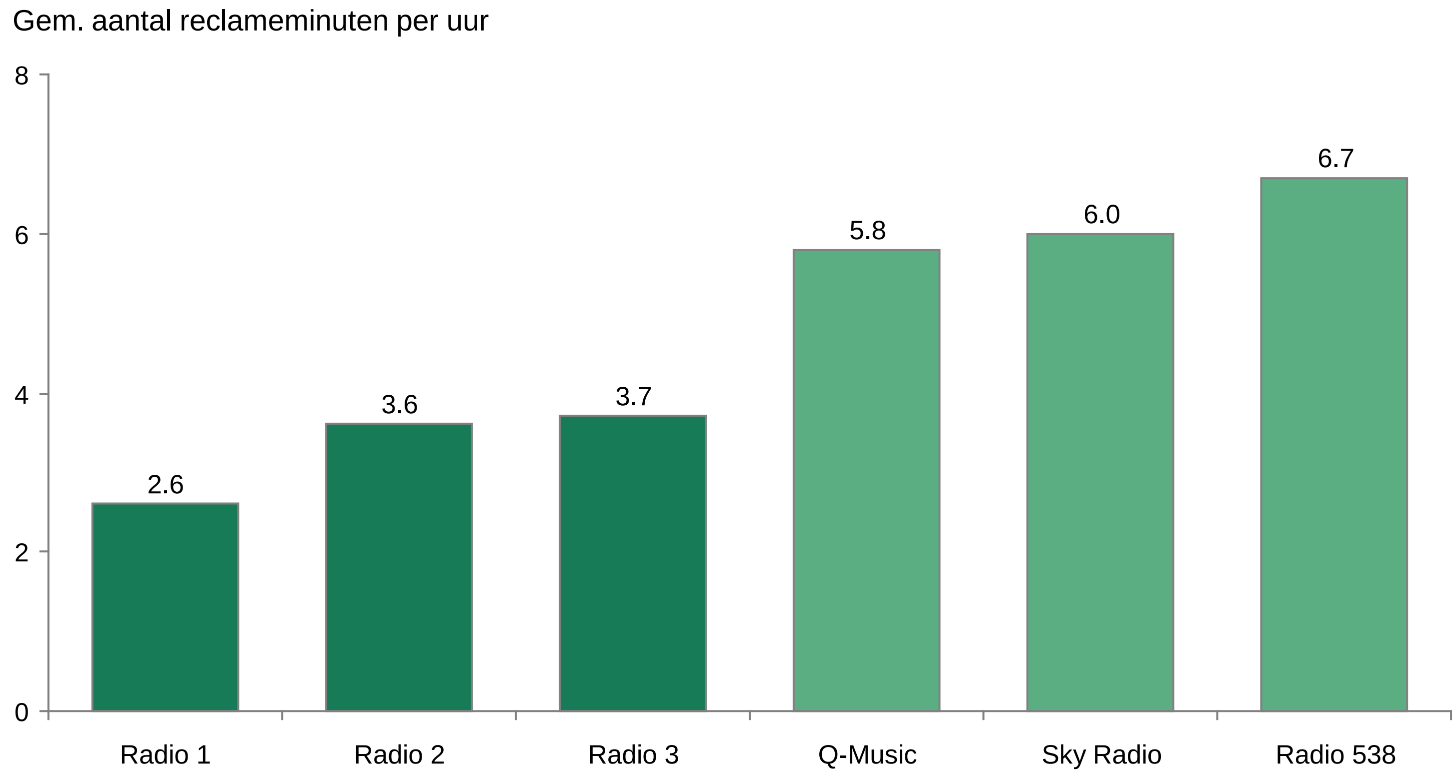
Inkomstenoptie: langere reclameblokken op de radio

Huidige situatie	**De Publieke Omroep heeft in 2012 per uur gemiddeld drie minuten reclame uitgezonden, tegenover gemiddeld zes minuten voor Q-Music en Sky Radio en gemiddeld zeven minuten voor Radio 538** • De gemiddelde duur van een reclame blok op de radio is vergelijkbaar tussen de Publieke Omroep en de commerciele zenders, het verschil wordt gedreven door het aantal reclameblokken per uur	**Gevoelige informatie**
Additionele netto inkomsten	**Langere reclameblokken op de radio kunnen kan jaarlijks resulteren in €1–2 mln aan netto extra inkomsten**	**Additioneel 2017: €1–2 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Langere reclameblokken op de radio kunnen additionele inkomsten genereren**	
Aannames en wijze van berekening	**Langere reclameblokken op de radio zorgt dat de Ster meer advertenties kan verkopen. Als gevolg van het grotere aanbod zal de prijs per reclameminuut dalen. Per saldo levert dit extra inkomsten op** **Meer reclameminuten betekent dat de Ster de mogelijkheid heeft om meer Gross Rating Points[1] (GRPs) te verkopen** • Aanname dat de luisterdichtheid tijdens de reclameblokken iets afneemt: radioreclame heeft ongeveer dezelfde luisterdichtheid als de programma's indien de blokduur kort blijft, maar het effect van een langere reclameduur op de luisterdichtheid is onbekend **Adverteerders zullen slechts een klein deel van de vrijgekomen reclameminuten afnemen** • Aanname dat adverteerders vooral vraag hebben naar reclameblokken in het spitstijdvak op 3FM **De prijs per GRP zal licht dalen, maar per saldo zal de optie de inkomsten verhogen** • Wanneer extra GRPs in de markt komen, maar advertentiebudgetten gelijk blijven, treedt een deflatoir prijseffect in de markt op	

1. GRP= Gross Rating Point, één reclamecontact met één procent van de doelgroep, een maat om het bereik van een reclameblok aan te geven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Ook bij radio is er een verschil in uitgezonden reclameminuten tussen de Publieke Omroep en commerciële zenders



Bron: Nationaal Luister Onderzoek (NLO), januari–december 2012, gemiddeld aantal reclameminuten per zender, per zendergroep per uur

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: langere reclameblokken op de radio

Validatiecriteria	Optie: Langere reclameblokken op de radio
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster, luisterdichtheid per programma en marktcijfers van RAB[1] . De berekeningen zijn gevalideerd met de Ster, de NPO en experts
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting dat wijzigingen in het programmaschema te realiseren zijn voor 2017
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Zolang de totale hoeveelheid reclame per uur het wettelijke maximum van 12 minuten niet overschrijdt
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Langere reclame beïnvloedt niet de vorm (programma niet onderbroken) of de content van het programma
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht
Organisatorische consequenties	• Aantal reclameminuten zal leidend moeten worden in het zenderschema • Programmaschema zal moeten worden aangepast
Financiële consequenties	• Geen investeringen om deze inkomstenoptie mogelijk te maken

1. Radio Advies Bureau

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: extra reclameblokken om het half uur op de radio

Huidige situatie	**De Publieke Omroep heeft in 2012 per uur gemiddeld drie minuten reclame uitgezonden, tegenover gemiddeld zes minuten voor Q-Music en Sky Radio en gemiddeld zeven minuten voor Radio 538** **De Mediawet staat momenteel geen programmaonderbrekende reclame toe op de radio**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Extra reclameblokken om het halfuur op de radio kan jaarlijks resulteren in €4–5 mln aan netto extra inkomsten**	**Additioneel 2017: €4–5 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Extra reclameblokken om het half uur op de radio kan additionele inkomsten genereren**	
Aannames en wijze van berekening	**Extra reclameblokken om het half uur op de radio zorgt dat de Ster meer advertenties kan verkopen. Als gevolg van het grotere aanbod zal de prijs per reclameminuut dalen. Per saldo levert dit extra inkomsten op** **Meer reclameminuten betekent dat de Ster de mogelijkheid heeft om meer Gross Rating Points[1] (GRPs) te verkopen** • Aanname dat de luisterdichtheid tijdens de reclameblokken gelijk blijft: radioreclame heeft ongeveer dezelfde luisterdichtheid als de programma's zo lang de blokduur kort blijft **Adverteerders zullen ongeveer de helft van alle vrijgekomen reclameminuten afnemen** • Aanname dat adverteerders alleen interesse hebben in extra reclameblokken in de spitstijdvakken op alle radiozenders **De prijs per GRP zal licht dalen, maar per saldo zal de optie de inkomsten verhogen** • Wanneer extra GRPs in de markt komen, maar advertentiebudgetten gelijk blijven, treedt een deflatoir prijseffect in de markt op	

1. GRP= Gross Rating Point, één reclamecontact met één procent van de doelgroep, een maat om het bereik van een reclameblok aan te geven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: extra reclameblokken om het half uur op de radio

Validatiecriteria	Optie: Extra reclameblokken om het half uur op de radio
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster, luisterdichtheid per programma en marktcijfers van RAB[1] . De berekeningen zijn gevalideerd met de Ster, de NPO en andere experts
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting dat wijzigingen in het programmaschema te realiseren zijn voor 2017
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Programmaonderbrekende reclameblokken is voor de Publieke Omroep niet toegestaan, met uitzondering van reclame welke wordt uitgezonden tijdens de gebruikelijke pauzes in een (sport)evenement als dat in zijn geheel wordt uitgezonden[2]
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Langere reclame gaat ten koste van zendtijd programmering • Verlies onderscheidend karakter Publieke Omroep
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht
Organisatorische consequenties	• Aantal reclameminuten zal leidend moeten worden in het programmaschema • Programmaschema zal moeten worden aangepast
Financiële consequenties	• Geen investeringen om deze inkomstenoptie mogelijk te maken

1.Radio Advies Bureau; 2. Artikel 2.96 (1) (c) jo artikel 2.97 (1) Mediawet

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: aanhakende radioreclame (reclame voor producten die in het voorafgaande programma ter sprake zijn gekomen)

Huidige situatie	**Het is niet toegestaan volgens de Beleidsregels 'reclame publieke media-instellingen 2011' van het Commissariaat voor de Media om aanhakende reclame uit te zenden**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Aanhakende reclame (reclame voor producten die ter sprake zijn gekomen in het voorafgaande programma) kan jaarlijks resulteren in €0,4–0,6 mln aan netto extra inkomsten**	**Additioneel 2017: €0,4–0,6 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Als in een programma een product ter sprake is gekomen, kan een adverteerder een spotje uitzenden in het voorafgaande of aansluitende reclameblok** • Adverteerders zijn bereid een premium te betalen voor deze vorm van reclame	
Aannames en wijze van berekening	**Radio is een aantrekkelijk medium voor aanhakende reclame** **Adverteerders uit specifieke branches (onder andere media, reisbranche, evenementen) zijn bereid om een premium te betalen voor aanhakende reclame** **Aanname is dat het budget van deze adverteerders niet zal wijzigen, waardoor zij minder GRPs[1] afnemen tegen een hogere prijs** **Hiermee komen GRPs beschikbaar voor andere adverteerders: aanname is dat deze vrijgekomen GRPs verkocht kunnen worden aan andere adverteerders**	

1. GRP= Gross Rating Point, één reclamecontact met één procent van de doelgroep, een maat om het bereik van een reclameblok aan te geven

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: aanhakende radioreclame (reclame voor producten die in het voorafgaande programma ter sprake zijn gekomen)

Validatiecriteria	Optie: Aanhakende radioreclame
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster, luisterdichtheid per programma en marktcijfers van RAB. De berekeningen zijn gevalideerd met de Ster, de NPO en andere experts
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting dat potentieel gerealiseerd kan worden per 2017
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• In reclame mag niet inhoudelijk worden aangesloten bij het media-aanbod[1]
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Onafhankelijkheid van Publieke Omroep staat mogelijk onder druk als aanhakende reclame zal worden toegepast
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht
Organisatorische consequenties	• Betere samenwerking tussen redacties van radioprogramma's en Ster noodzakelijk om potentieel te realiseren
Financiële consequenties	• Geen investeringen om deze inkomstenoptie mogelijk te maken

1. In artikel 8 van de Beleidsregels reclame publieke media-instellingen 2011 wordt aangegeven dat er sprake kan zijn van een overtreding van het dienstbaarheidsverbod als reclame aansluit bij het media-aanbod. Toelichting op de Beleidsregels reclame publieke media-instellingen 2011: het uitgangspunt is dat in reclame niet inhoudelijk wordt aangesloten bij het media-aanbod.

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: optimaliseren advertentiemogelijkheden displays

Huidige situatie	**De Ster verkoopt momenteel al internet displays op de websites van de Publieke Omroep** • Voorbeelden van displays zijn homepage takeover, banners, textlinks, layered ads en skin over player	**Gevoelige informatie**
Additionele netto inkomsten	**Professionaliseren van de inkomsten uit internet displays kan €4–5 mln extra opleveren in 2017**	**Additioneel 2017: €4–5 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Professionaliseren van de verkoop van internet displays** • Verhogen van de CPM door targeting en onderhandelingen op basis van een online veiling voor displays • Aantrekken van additionele bezoekers naar de websites • Verhogen van de frequentie van het aantal bezoeken • Verhogen van het aantal pagina's die een bezoeker per keer bekijkt • Optimaliseren van het aantal advertenties per pagina	
Aannames en wijze van berekening	**3% van alle Nederlandse pageviews zijn pagina's van de Publieke Omroep** • De Publieke Omroep heeft 11% van de totale STIR[1] pageviews en STIR bevat ~27% van het totaal aantal Nederlandse pageviews **Met een verwachte marktgroei van 2,5% per jaar zal de totale display markt in Nederland in 2017 op €350 mln uitkomen** • 2,5% is de gemiddelde groei in 2011 en 2012 **Om de fair share van €10,5 mln te behalen zal de de Publieke Omroep operationele kosten van €5–6 mln hebben** • Kosten bevatten onder andere een sales force en IT kosten **Hiermee komt het additionele potentieel op €4–5 mln**	

1. Stichting Internet Reclame

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Set van interventies leidt tot €4–5 mln aan extra display-inkomsten

Additionele netto inkomsten €4–5 mln

Cost Per Mille
- Opbouwen van de gebruikersprofielen om gerichter te adverteren
- Invoeren van ad exchanges waarbij een veiling ontstaat voor de verkoop van advertentieruimte
- Optimaliseren van de formaten van de display

Aantal unieke bezoekers
- Optimaliseren zoekmachineresultaten
- Focussen van marketingactiviteiten op potentiële bezoekers

Frequentie
- Vergroten van de zichtbaarheid op social media
- Uitsturen van alerts en nieuwsbrieven

Aantal page views[1]
- Verhogen van de gebruiksvriendelijkheid
- Verbeteren van de website navigatie en website design

Aantal advertenties per pagina
- Optimaliseren van het aantal advertenties per pagina

1. Aantal verzoeken om een enkel HTML–bestand (een pagina) van een website te laden

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: optimaliseren advertentiemogelijkheden displays

Validatiecriteria	Optie: Meer advertentiemogelijkheden displays
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• De onderliggende data bestaan deels uit een kwalitatieve benadering op basis van interviews met internet marketing experts en deels kwantitatief op basis van Stir en IAB[1] data
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• De realisatie kan per direct van start gaan en zal voor 2017 volledig geïmplementeerd zijn
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• De hoeveelheid en verschijningsvorm van de reclame mogen niet overheersend zijn • Reclameboodschappen van een adverteerder moeten herkenbaar zijn • Er mag niet aanhakend worden geadverteerd
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Het professionaliseren van de inkomsten uit displays verkleint het onderscheidend karakter van de vorm waarin de Publieke Omroep zijn content aanbiedt
Risico op additionele kosten voor de burger	• Er zijn geen verwachte additionele kosten voor de burger
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Er zijn geen nadelige gevolgen voor andere partijen aangezien de prijs per advertentie marktconform zal zijn
Organisatorische consequenties	• Het professionaliseren van de inkomsten uit displays vereist additionele FTE die elk van de onderliggende initiatieven uitwerken
Financiële consequenties	• Er zijn financiële investeringen nodig voor het opbouwen van gebruikersprofielen, optimaliseren van de zoekmachine, verhogen van de gebruiksvriendelijkheid en verbeteren van de website navigatie en website design

1. STIR = Stichting Internet Reclame; IAB = Interactive Advertising Bureau

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: reclamespots voorafgaand aan livestreams

Huidige situatie	**Het is niet toegestaan volgens de Beleidsregels reclame publieke media-instellingen 2011 van het Commissariaat voor de Media[1] om reclames uit te zenden voorafgaand aan livestreams, omdat een kijker of luisteraar dan een deel van de uitzending mist**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Reclame voorafgaand aan livestreams kan in evenementenjaren resulteren in €0,2–0,3 mln aan netto extra inkomsten en in niet-evenementenjaren in €0 mln aan netto extra inkomsten**	**Additioneel 2017: €0 mln / (€0,2–0,3 mln[1])**
Omschrijving inkomstenoptie	**Voorafgaand aan een livestream toont de Publieke Omroep een reclamespotje**	
Aannames en wijze van berekening	**Reclame bij livestreams zorgt dat de Ster meer reclamespotjes op internet kan verkopen. Als gevolg van het grotere aanbod zal de prijs per reclamespotje op internet licht dalen. Per saldo levert dit extra inkomsten op** **Het aantal opgestarte live streams zal verschillen per jaar: in een evenementenjaar zullen er meer livestreams zijn dan in een niet evenementenjaar** • 2012 is de basis voor een evenementen jaar, 2011 is de basis voor een niet evenementenjaar • Aanname dat livestreams zullen groeien conform de prognoses van uitzendig gemist **Aanname dat de vraag naar reclamespotje voor livestreams vergelijkbaar is aan de vraag naar reclamespotjes voor Uitzending Gemist** • Verwachting dat de Ster voor 80% van de livestreams een spotje zal kunnen verkopen **De prijs per reclamespotje zal licht dalen, maar per saldo zal de optie de inkomsten verhogen** • Aanname dat de prijs van een spotje (CPM) gelijk is aan die van een reclame spotje op Uitzending Gemist • Door extra aanbod van advertentieruimte treedt een deflatoir prijs effect op	

1. In een evenementenjaar (2016 of 2018)

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: reclamespots voorafgaand aan on-demand kinderprogramma's

Huidige situatie	**Momenteel zendt de Publieke Omroep geen reclame uit voorafgaand aan de kinderprogrammering op Uitzending Gemist**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Reclame voorafgaand aanvoorafgaand aan de kinderprogrammering op Uitzending Gemist kan jaarlijks resulteren in €0,5 mln aan netto extra inkomsten**	**Additioneel 2017: €0,5 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Voorafgaand aan de kinderprogrammering op Uitzending Gemist toont de Publieke Omroep een reclamespotje op internet**	
Aannames en wijze van berekening	**Reclame voorafgaand aan de kinderprogrammering op Uitzending Gemist invoeren zorgt ervoor dat de Ster meer reclamespotjes op internet kan verkopen. De prijs van reclamespotjes ligt iets lager voor deze doelgroep** **Aanname dat het aantal opgestarte kinderprogramma's via Uitzending Gemist zal groeien conform de prognoses van Uitzending Gemist** • Kinderprogrammering is ~25% van de huidige opgestarte Uitzending Gemist streams **De prijs van reclamespotjes ligt iets lager voor de doelgroep kinderen dan voor volwassenen** • Aanname dat de prijsverschil bij TV reclames tussen kinderprogrammering en overige programmering een goede inschatting geeft van het prijsverschil	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: reclamespots voorafgaand aan audiostreams

Huidige situatie	**De Publieke Omroep toont geen reclamespots voor een audiostream**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**Reclame voorafgaand aan audiostreams kan jaarlijks resulteren in €0,5–0,8 mln aan extra netto inkomsten**	**Additioneel 2017: €0,5–0,8 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**Voorafgaand aan een audiostream toont de Publieke Omroep een audio reclamespotje op internet**	
Aannames en wijze van berekening	**Audiostreams beginnen met een reclamespotje (audio-prerolls) zorgt ervoor dat de Ster meer reclame op internet kan verkopen. Per saldo levert dit extra inkomsten op:** **Audiostreams beginnen met een reclamespotje zal leiden tot een groter aanbod van reclamespotjes** • De basis is het aantal opgestarte audiostreams op vaste computer en mobiel (iPhone, iPad, Android) in 2012 • Aanname dat groei van het aantal audiostreams in 2017 in lijn zal liggen met de prognoses van de Ster **Aanname dat bezettingsgraad van spotjes op de radio vergelijkbaar is met online** • Momenteel ligt de bezettingsgraad op 80% **Aanname dat de Publieke Omroep een vergelijkbare prijs per spotje (CPM) kan realiseren als de commerciële zenders** • Aanname dat de prijs per spotje licht zal dalen in de toekomst, in lijn met de prognose van de kosten van reclamespotjes door de Ster	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inkomstenoptie: on-demand video onderbreken met reclamespots (mid-rolls)

Huidige situatie	**Het is niet toegestaan volgens de Mediawet om on demand video te onderbreken met reclame, behalve bij bij uitzendingen van (sport)evenementen**	**2012: €0 mln**
Additionele netto inkomsten	**On demand video onderbreken met reclame (mid-rolls) kan jaarlijks resulteren in €2–3 mln aan netto extra inkomsten**	**Additioneel 2017: €2–3 mln**
Omschrijving inkomstenoptie	**De Publieke Omroep toont halverwege een Uitzendig Gemist stream een onderbrekende reclame spotje (mid-rolls)**	
Aannames en wijze van berekening	**On demand video onderbreken met reclame (mid-rolls) zorgt dat de Ster meer reclamefilmpjes op internet kan verkopen. Als gevolg van het grotere aanbod zal de prijs per filmpje dalen. Per saldo levert dit extra inkomsten op:** **Onderbreken van Uitzending Gemist streams met reclame zal leiden tot een groter aanbod van reclamefilmpjes** • Meer dan 90% van de filmpjes heeft een duur die langer is dan 5 minuten en komt dus in aanmerking voor onderbreking (conform de EU richtlijn: max 12 min reclame per uur) • Aanname dat groei van het aantal Uitzending Gemist streams in 2017 in lijn zal liggen met de prognoses van de Ster **Aanname dat de vraag van adverteerders voor mid-rolls vergelijkbaar is met de vraag naar reclamespotjes** • Verwachting dat de Ster voor 80% van de uitzendingen een onderbrekend spotje zal kunnen verkopen **De prijs per reclamespotje zal licht dalen, maar per saldo zal de optie de inkomsten verhogen** • Aanname dat de prijs van een spotje (CPM) gelijk is aan die van een pre-roll van 15" • Door extra aanbod van advertentieruimte treedt een deflatoir prijs effect op	

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Validatiekader: uitbereiden reclamespots op internet

Validatiecriteria	Optie: Reclamespots vóór live streams	Optie: reclamespots vóór on-demand kinderprogramma's	Optie: reclamespots vóór audiostreams	Optie: on-demand video onderbreken met reclamespots (mid-rolls)
Realiteitsgehalte omvang potentieel	• Het berekend potentieel is onderbouwd op basis van interne bronnen bij de Ster en de NPO, het aantal opgestarte streams en de verwachte ontwikkeling van de streams naar de toekomst. De berekeningen zijn gevalideerd met de Ster, de NPO en experts			
Realiteitsgehalte realisatie per 2017	• Verwachting dat potentieel gerealiseerd kan worden per 2017			
Verenigbaarheid met wettelijk kader	• Niet toegestaan op grond van Mediawet en de AMVD-richtlijn, omdat de kijker een deel van de uitzending mist, wat nog verder zou gaan dan programmaonderbrekende reclame[1]	• Is toegestaan op grond van de mediawet, ervan uitgaande dat de kijker hier niet een deel van de uitzending door mist	• Niet toegestaan op grond van Mediawet, omdat de kijker een deel van de uitzending mist, wat nog verder zou gaan dan programmaonderbrekende reclame[1]	• Niet toegestaan op grond van Mediawet, behalve bij uitzendingen van (sport)evenementen[2]
Onderscheidend karakter van de Publieke Omroep	• Kijker mist deel live uitzending • Verlies onderscheidend karakter Publieke Omroep	• Reclameminuten waardoor gebruikers minder tijd heeft om naar content te kijken	• Kijker mist deel live uitzending • Verlies onderscheidend karakter Publieke Omroep	• Reclameminuten waardoor gebruikers minder tijd heeft om naar content te kijken • Programmaonderbrekende reclame
Risico op additionele kosten voor de burger	• Geen additionele kosten voor de burger			
Onevenredig nadelige gevolgen marktpartijen	• Prijs per advertentie zal marktconform zijn: geen onevenredig nadelige gevolgen voor marktpartijen verwacht			
Organisatorische consequenties	• Technische aanpassingen om reclame bij livestreams mogelijk te maken	• Nauwelijks organisatorische consequenties	• Technische aanpassingen om reclame bij voorafgaand aan audiostreams mogelijk te maken	• Technische aanpassingen om onderbrekende reclame bij on demand video mogelijk te maken
Financiële consequenties	• Mogelijk investeringen noodzakelijk in infrastructuur om deze optie mogelijk te maken	• Geen investeringen noodzakelijk om deze optie mogelijk te maken	• Investeringen noodzakelijk in infrastructuur om deze optie mogelijk te maken	• Investeringen noodzakelijk in infrastructuur om deze optie mogelijk te maken

1. Overweging B.24 bij de Toelichting op de Beleidsregels reclame publieke media-instellingen 2011; 2. (volgens artikel 2.96 (1) (c) jo artikel 2.97 (1) Mw).

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Afwegingskaders

In dit onderzoek hebben we de mogelijkheden onderzocht om de inkomsten van de Landelijke Publieke Omroep en de Ster te verhogen en een inschatting gemaakt van het potentieel van de verschillende inkomstenopties. Welke inkomstenopties binnen bereik zijn is afhankelijk van het Afwegingskader dat de overheid kiest. Binnen dit onderzoek hebben we drie Afwegingskaders uitgewerkt.

Afwegingskader 1

In Afwegingskader 1 bekijken we de inkomstenopties die haalbaar zijn binnen huidige Nederlandse wet- en regelgeving. Inkomstenopties die niet zullen leiden tot extra inkomsten zijn buiten beschouwing gelaten.

Afwegingskader 2

In Afwegingskader 2 bekijken we de additioneel haalbare inkomstenopties bij aanpassing van Nederlandse wet- en regelgeving binnen Europees kader. Uitvoering van deze inkomstenopties is van invloed op het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep. Hieraan ligt een politieke keuze ten grondslag.

Afwegingskader 3

Afwegingskader 3 heeft betrekking op inkomsten uit distributie. Binnen dit kader is de verwachting dat door onderhandeling een potentieel te behalen is, waardoor de distributie-inkomsten (op termijn) meer in lijn komen met de theoretische waarde.

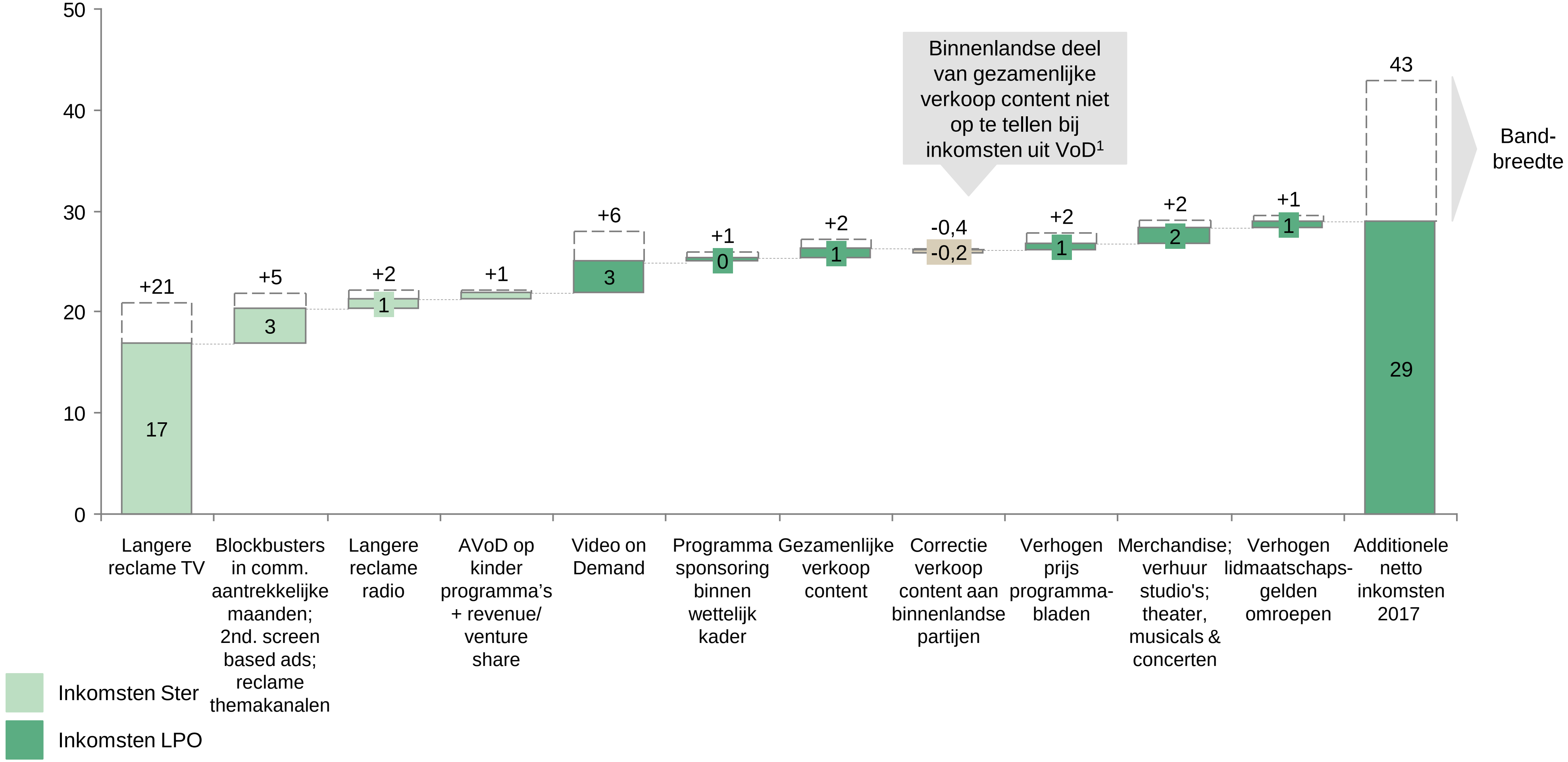
Een alternatief op totstandkoming van distributievergoeding door heronderhandeling is het ingrijpen van overheidswege in de wijze waarop de vergoeding tot stand komt. Verschillende afwegingen spelen mee:

- Wanneer de overheid ervoor kiest om de distributievergoeding te reguleren is verder onderzoek noodzakelijk, aangezien een aantal complexe juridische en mededingingsvragen moeten worden opgelost. Daarbij lijkt het aanbevelenswaardig afstemming te zoeken met de Europese Commissie
- Ook wanneer de overheid een conditie wil creëren waardoor een hogere distributievergoeding niet leidt tot extra lasten voor de burger is verder onderzoek noodzakelijk

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Het potentieel van de inkomstenopties in Afwegingskader 1 is ~€29–43 mln in 2017

Additionele netto inkomsten LPO (€ mln)

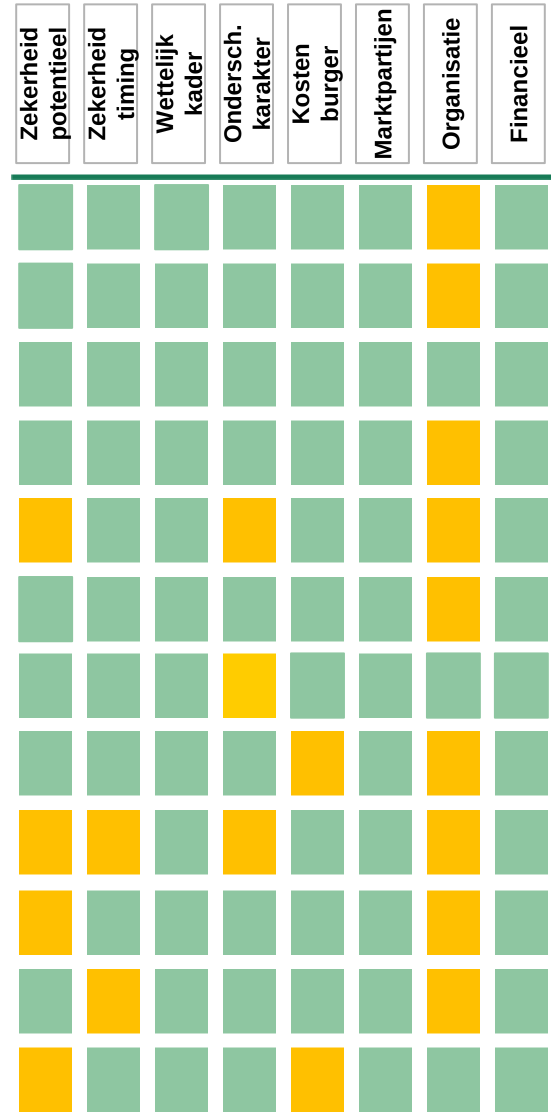


1. Indien de Publieke Omroep VoD-diensten zal introduceren zullen ze een content meer aan andere commerciele binnenlandse spelers willen verkopen om inkomsten te beschermen; indien ze dat wel doen zullen inkomsten uit eigen VoD diensten afnemen. Hierdoor kunnen deze inkomstenopties niet worden opgeteld.
Noot: stippellijn geeft bandbreedte van de inkomstenoptie weer

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Afwegingskader 1: mogelijkheden binnen huidige wet- en regelgeving (I/II)

		Inkomstenoptie	2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten
Ster	TV	Langere reclame	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	**€17–21 mln**
		Blockbusters in aantrekkelijke maanden	Nvt	Nvt	**€3–4 mln**
		Second screen based adverteren			**€0–0,5 mln**
		Reclame bij thema kanalen			**€0,3–0,5 mln**
		Revenue/venture share onverkochte ruimte			**€0,2–0,4 mln**
	Radio	Langere reclame	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	**€1–2 mln**
	I'net	AVoD kinder-programma's	Nvt	Nvt	**€0,5 mln**
Hoofd taken		Video on Demand			**€3–6 mln**
		Programmasponsoring binnen huidig wettelijk kader	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	**€0,4–1,0 mln**
Overige activiteiten		Verkoop merchandise	€1,3 mln	€1,0 mln[2]	**€0,5–0,6 mln**
		Gezamenlijke verkoop content	€4,3 mln	€4,3 mln	**€0,9–1,9 mln**
		Programmabladen	€15,3	€11,8	**€0,7–1,8 mln**



1. Concurrentiegevoelige informatie; 2. Afname DVD verkoop met €0,3 mln

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

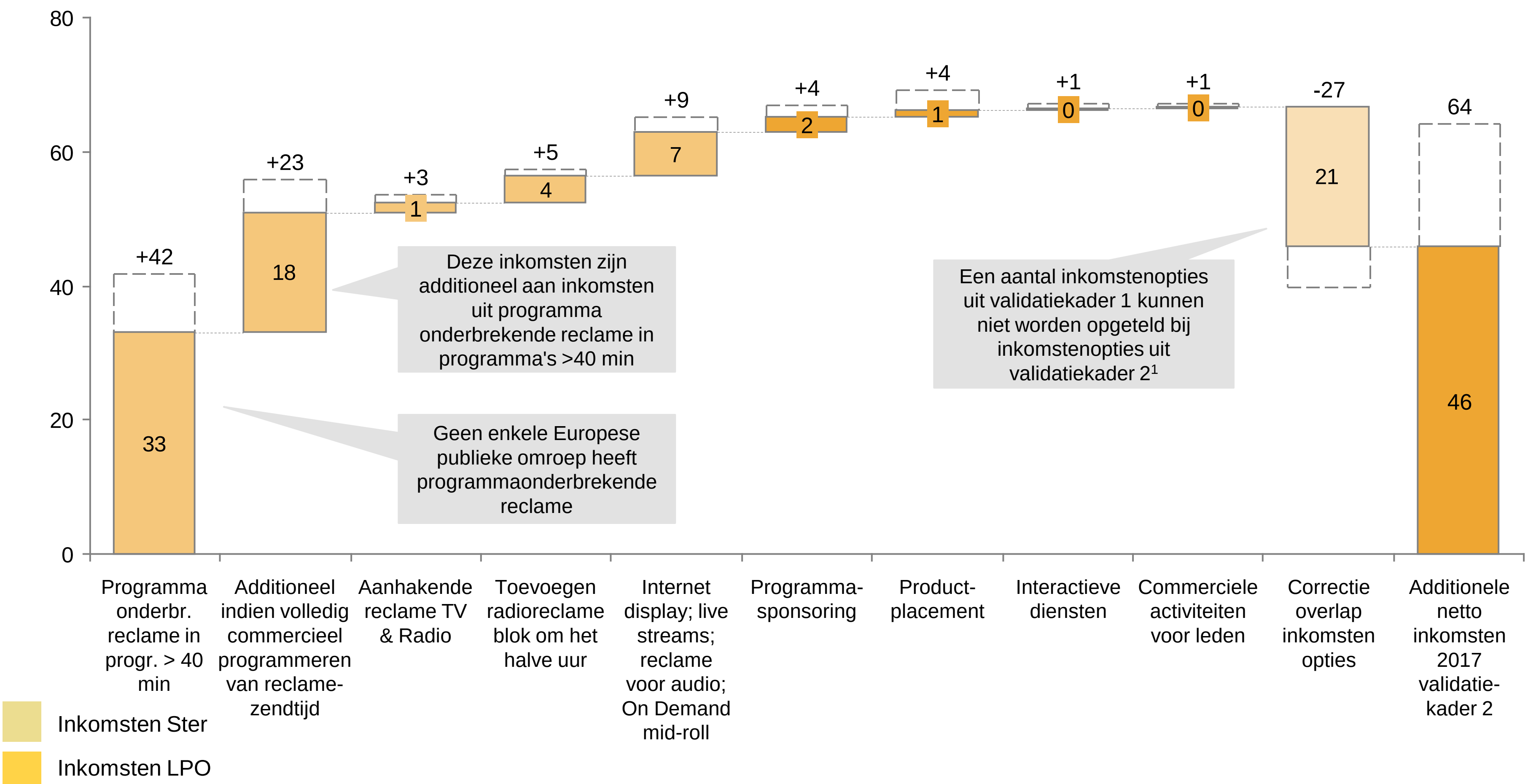
Afwegingskader 1: mogelijkheden binnen huidige wet- en regelgeving (II/II)

	Inkomstenoptie	2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Zekerheid potentieel	Zekerheid timing	Wettelijk kader	Ondersch. karakter	Kosten burger	Marktpartijen	Organisatie	Financieel
Overige activiteiten	Theater, musical, concerten	€0	€0	**€0,7–1,2 mln**	[green]	[green]	[green]	[green]	[orange]	[green]	[orange]	[green]
Overige activiteiten	Verhuur studio's	€0,4 mln	€0,4 mln	**€0,3–0,6 mln**	[green]	[green]	[green]	[green]	[green]	[green]	[green]	[green]
Overige activiteiten	Verhogen van lidmaatschapgelden	€30 mln	€24,4 mln	**€0,7–1,3 mln**	[green]	[green]	[green]	[green]	[orange]	[green]	[green]	[green]

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

De additionele inkomsten van de inkomstenopties in Afwegingskader 2 zijn ~€46–64 mln

Additionele netto inkomsten LPO (€ mln)

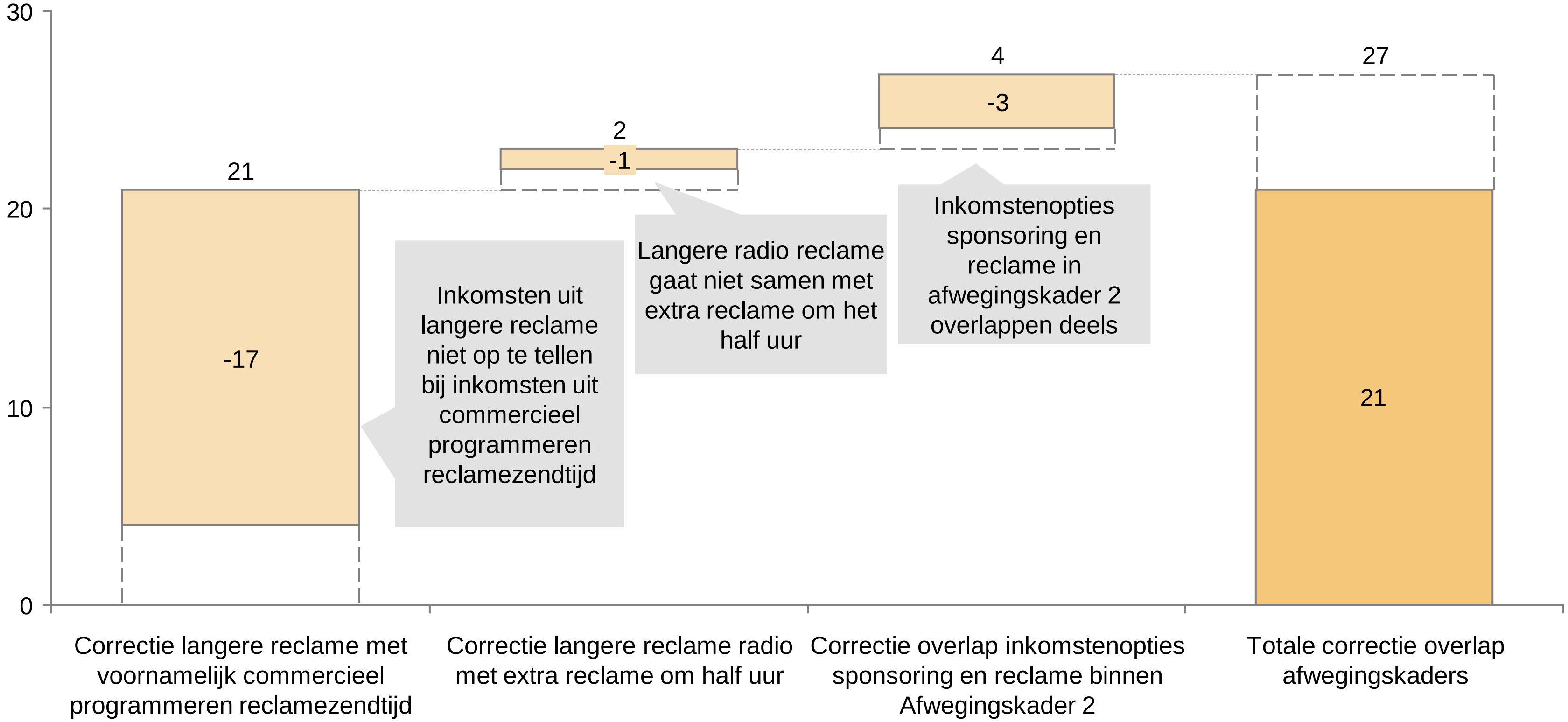


1. Zie toelichting op volgende pagina
Noot: stippellijn geeft bandbreedte van de inkomstenoptie weer

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Deel van de inkomsten in afwegingskader 1 en afwegingskader 2 overlappen: hiervoor is gecorrigeerd

Correctie voor overlap in inkomstenopties € mln



Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Afwegingskader 2: inkomstenopties wanneer je bereid bent om nationale wet- en regelgeving aan te passen (I/II)

Additioneel aan inkomstenopties Afweginskader 1

		Inkomstenoptie	2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Zekerheid potentieel	Zekerheid timing	Wettelijk kader	Ondersch. karakter	Kosten burger	Marktpartijen	Organisatie	Financieel
Ster	TV reclame	Programma onderbrekend in pr. > 40 min	Nvt	Nvt	**€33–42 mln**	green	green	orange	red	green	green	orange	green
		Voorn. commercieel programmeren van reclamezendtijd			**€51–65 mln**	green	green	orange	red	green	green	orange	green
		Aanhakende reclame			**€1–2 mln**	green	green	orange	orange	green	green	orange	green
	Radio reclame	Extra reclame om het half uur			**€4–5 mln**	green	green	orange	orange	green	green	orange	green
		Aanhakende radio reclame			**€0,4–0,6 mln**	green	green	orange	orange	green	green	orange	green
	Internet reclame	Internet: Display	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	**€4–5 mln**	orange	green	orange	orange	green	green	orange	orange
		Live streams	Nvt	Nvt	**€0 mln[2]**	green	green	orange	red	green	green	orange	orange
		Reclame voorafgaand aan audio			**€0,5–0,8 mln**	green	green	orange	red	green	green	orange	orange
		On demand onderbrekende midroll			**€2–3 mln**	green	green	orange	orange	green	green	orange	orange

1. Concurrentiegevoelige informatie; 2. Inkomsten in evenementenjaar €0,2–0,3

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Afwegingskader 2: inkomstenopties wanneer je bereid bent om nationale wet- en regelgeving aan te passen (II/II)

Additioneel aan inkomstenopties Afweginskader 1

		Inkomstenoptie	2012 netto inkomsten realisatie	2017 netto inkomsten ongewijzigd beleid	2017 additionele netto inkomsten	Zekerheid potentieel	Zekerheid timing	Wettelijk kader	Ondersch. karakter	Kosten burger	Marktpartijen	Organisatie	Financieel
Hoofd-taken		Programmasponsoring buiten huidig kader	Gevoelige informatie[1]	Gevoelige informatie[1]	**€2,4–4 mln**								
Hoofd-taken		Product placement	Nvt	Nvt	**€1–4 mln**								
Oveirge activiteiten	Interactieve diensten	Apps voor populaire programma's	€0	€0	**€0–0,5 mln**								
Oveirge activiteiten	Interactieve diensten	SMS diensten	€0	€0	**€0,1–0,3 mln**								
Oveirge activiteiten		Commerciële activiteiten voor leden	Minimaal	Minimaal	**€0,3–0,9 mln**								

1. Concurrentiegevoelige informatie

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Reactie van de begeleidingscommissie op het verloop van het onderzoeksproces (I/II)

De vertegenwoordigers van de Landelijke Publieke Omroep en de Ster in de begeleidingscommissie zijn gevraagd een reactie te geven op het verloop van het onderzoeksproces. Hun reactie is hieronder opgenomen.

Reactie omroepvertegenwoordigers begeleidingscommissie

"Ons is gevraagd om als vertegenwoordigers van de omroepen in de begeleidingscommissie kort verslag te doen met betrekking tot de kwalificatie van het onderzoeksproces. De omroepen waren met twee leden vertegenwoordigd in de commissie, één namens de ledenomroepen en één namens de taakomroepen. De commissie is 5 keer bij elkaar gekomen. Daarnaast zijn verschillende individuele gesprekken geweest tussen de vertegenwoordigers van de omroepen en de onderzoekers van BCG. Het proces is goed gestructureerd verlopen. Het was helder wat er van de verschillende gesprekspartners werd verwacht. Er was voldoende ruimte voor inbreng vanuit de expertise. Er was goed inzicht in het proces en de achter het proces schuilgaande onderzoeksmethodiek. Er is tussentijds voldoende getoetst en afgestemd, waarbij de klankbordfunctie naar behoren kon worden ingevuld. In een zeer korte doorloop tijd is er een hoop werk verzet. Naar onze mening ligt er een rapport dat op verifieerbare wijze een weergave geeft van de mogelijkheden die er zijn geheel conform de onderzoeksopdracht."

Reactie NPO-vertegenwoordiger begeleidingscommissie

" BCG heeft door een efficiënt en helder onderzoeksproces het maximaal mogelijke gedaan om binnen een kort tijdsbestek te beantwoorden aan een ambitieuze onderzoeksdoelstelling. Zij hebben gedurende het proces zoveel als mogelijk informatie vergaard bij experts, inzicht gegeven in de gebruikte aannames en onafhankelijk hun analyse uitgevoerd en conclusies getrokken."

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Reactie van de begeleidingscommissie op het verloop van het onderzoeksproces (II/II)

Reactie vertegenwoordiger Ster begeleidingscommissie

"Ster kijkt terug op een leerzame en bovenal plezierige samenwerking met BCG. BCG heeft het onderzoeksproces vooraf duidelijk beschreven en gefaseerd. Dankzij deze werkwijze was Ster in staat zich al bij de start van het onderzoek een duidelijk beeld te vormen van de gevraagde inspanningen en kon zich hierop voor te bereiden.

Ster heeft in de eerste fase van het onderzoek (het formuleren van de longlist van inkomstenopties) uitgebreide input kunnen aandragen en besproken met BCG. Aan de hand van onze (omzetpotentie-)ramingen hebben we BCG ingevoerd in onze bedrijfsvoering en kon er een goede maar bovenal snelle start worden gemaakt. Gedurende het proces hebben we elkaar bijna dagelijks geïnformeerd over en gedeeld in de gemaakte berekeningen en analyses. BCG heeft in deze fase ook een aantal buitenlandse praktijkvoorbeelden ingebracht, die voor Ster zeer interessante en bruikbare informatie bevatten.

Door een objectieve werkwijze zijn echte meningsverschillen uitgebleven, wat geresulteerd heeft in inkomstenramingen waar beide partijen volledig achter staan. Alleen de mate waarin de hoeveelheid reclame (al dan niet programmaonderbrekend) invloed uitoefent op het onderscheidende karakter van de Publieke Omroep is een discussiepunt gebleken en gebleven. Ster is zich er van bewust dat haar mening ten aanzien van dit onderwerp gekleurd kan overkomen, maar een in opdracht van Ster door Neurensics uitgevoerd (neurologisch) onderzoek leert dat de reclamedichtheid per uur geen invloed heeft bij het oproepen van emoties (zowel positief als negatief). Ten aanzien van programmaonderbrekende reclame is tijdens dit onderzoek gebleken dat deze reclamevorm niet tot een hogere irritatie bij de kijker leidt. Ondanks een afwijkend mening ten aanzien van dit onderwerp hebben Ster en BCG deze discussie professioneel en met respect voor elkaars standpunten gevoerd.

BCG heeft na afloop al haar analyses, berekeningen en inzichten aan Ster overhandigd. Tevens is BCG bij de uiteindelijke notering zeer discreet omgegaan met concurrentiegevoelige informatie.

Gegeven de gelimiteerde duur van het onderzoek wil ik BCG een groot compliment maken: in een zeer kort tijdsbestek is er enorm veel diepgang bereikt in uiterst complexe materie."

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (I/XII)

Algemeen juridisch kader Nederlandse publieke omroepbestel

In de Europese Unie (de "EU") wordt het belang van het bestaan van publieke omroepen onderschreven en is er verschillende relevante wet- en regelgeving met betrekking tot het functioneren van de Publieke Omroep.

Voor het aanbieden van audiovisuele mediadiensten, voor zowel publieke als commerciële omroepen, is er een aparte Europese richtlijn met minimumregels (de Europese Richtlijn Audiovisuele Mediadiensten, de "AVMD-richtlijn").

Er is tevens een specifiek beleidskader voor de toepassing van de Europese staatssteunregels op publieke omroepen, de Omroepmededeling. Uitgangspunt is dat EU recht geen afbreuk doet aan de bevoegdheid van de lidstaten om publieke omroepen te organiseren en om te voorzien in de financiering van de publieke taak van publieke omroepen (zoals bepaald in het Protocol van Amsterdam). Voorwaarde is wel dat de financiering de mededingingsvoorwaarden in de EU niet zodanig verandert dat het gemeenschappelijk belang zou worden geschaad. De huidige Nederlandse Mediawet 2008 (de "Mw") is enkele jaren geleden aangepast om aan dit beleidskader te voldoen.

In Nederland vervullen de publieke omroepen een speciale rol binnen het omroepenbestel. Zij zijn belast met de uitvoering van een publieke taak, namelijk de uitvoering van de publieke mediaopdracht. De nationale regels voor de publieke omroepen zijn voornamelijk vervat in de Mw, het bijbehorende Mediabesluit 2008 en de bijbehorende Mediaregeling 2008, en de nadere beleidsregels van het Commissariaat voor de Media (het "CvdM"), de Nederlandse toezichthouder op audiovisuele mediadiensten. Daarnaast zijn de publieke omroepen gebonden aan enkele kaders van zelfregulering, zoals de Kijkwijzer van het NICAM en de Nederlandse Reclame Code.

De Mediawet bevat stringente regels over reclame en sponsoring. Ook schrijft de Mediawet een aantal algemene beginselen voor de Publieke Omroep voor. Het gaat hierbij om het beginsel van onafhankelijkheid, het dienstbaarheidverbod en de bepalingen omtrent vermijdbare uitingen:

- *Onafhankelijkheid* – Het media-aanbod van de publieke omroepen dient onafhankelijk te zijn van commerciële invloeden en van overheidsinvloeden[1]. Het beginsel van onafhankelijkheid waarborgt de kwaliteit van het media-aanbod van de publieke omroepen
- *Dienstbaarheidverbod* – Het dienstbaarheidverbod houdt in dat de activiteiten van publieke omroepen niet dienstbaar mogen zijn aan het maken van winst door derden[2]
- *Vermijdbare uitingen* – Vermijdbare uitingen zijn uitingen anders dan reclame- of winkelboodschappen die onmiskenbaar tot gevolg hebben dat de afname van producten of diensten wordt bevorderd[3]. Dergelijke uitingen dienen in beginsel vermeden te worden, tenzij ze onvermijdbaar zijn of aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan[4]. Uitingen zijn onvermijdbaar, als het gaat om uitingen die behoren tot het normale straatbeeld en die zonder opzet en zonder nadruk gedurende enkele seconden in het media-aanbod voorkomen.

1. Artikel 2.1 (2) (d) Mw en artikel 3b (1) (d) Mediabesluit 2008; 2. Artikel 2.141 Mw, indien gevraagd door het CvdM, moeten de publieke omroepen kunnen aantonen dat zij dit verbod niet overtreden; 3. Artikel 7 Mediabesluit 2008; 4. Zie artikelen 9 – 14a van het Mediabesluit 2008
Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (II/XII)

Publieke mediaopdracht

In Nederland hebben de publieke omroepen tot taak media-aanbod te verzorgen dat voldoet aan de democratische, sociale en culturele behoeften van de Nederlandse samenleving en deze te verspreiden over alle beschikbare aanbodkanalen. Zij zijn belast met een publieke mediaopdracht[1] , die bestaat uit:

- het op landelijk, regionaal en lokaal niveau verzorgen van publieke mediadiensten door het aanbieden van media-aanbod op het terrein van informatie, cultuur, educatie en verstrooiing, via alle beschikbare aanbodkanalen;
- het verzorgen van publieke mediadiensten waarvan het media-aanbod bestemd is voor Nederlanders die buiten de landsgrenzen verblijven;
- het verspreiden van het programma-aanbod op een zodanige wijze dat het kosteloos (“free-to-air”) kan worden ontvangen door het publiek; en
- het volgen, stimuleren en benutten van technische ontwikkelingen en nieuwe media- en verspreidingstechnieken.

Om aan de democratische, sociale en culturele behoeften van de Nederlandse samenleving te voldoen, dient het media-aanbod[2]:

- evenwichtig, pluriform, gevarieerd en kwalitatief hoogstaand te zijn en zich tevens te kenmerken door een grote verscheidenheid naar vorm en inhoud;
- op evenwichtige wijze een beeld van de samenleving te geven en de pluriformiteit van onder de bevolking levende overtuigingen, opvattingen en interesses op maatschappelijk, cultureel en levensbeschouwelijk gebied te weerspiegelen;
- gericht te zijn op en een relevant bereik te hebben onder zowel een breed en algemeen publiek, als bevolkings- en leeftijdgroepen van verschillende omvang en samenstelling met in het bijzonder aandacht voor kleine doelgroepen;
- onafhankelijk te zijn van commerciële invloeden en, behoudens het bepaalde bij of krachtens de wet, van overheidsinvloeden;
- te voldoen aan hoge journalistieke en professionele kwaliteitseisen; en
- voor iedereen toegankelijk te zijn.

De toetsing van de verschillende inkomstenopties op basis van huidig wettelijk kader volgt de structuur van de drie hoofdcategorieën van inkomsten van de Publieke Omroep zoals aangehouden door het gehele document: Hoofdtaken, Neven- en verenigingsactiviteiten en Ster.

1. Op grond van artikel 2.1 (1) van de Mediawet 2008; 2. Artikel 2.1 (2) van de Mediawet
Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (III/XII)

Hoofdtaken

Het verzorgen en verspreiden van mediaanbod over alle beschikbare aanbodkanalen behoort tot de publieke mediaopdracht (de hoofdtaak). Het media-aanbod bestaat uit een of meer elektronische producten met beeld- of geluidsinhoud die bestemd zijn voor afname door het algemene publiek of een deel daarvan. Video on Demand en Distributie zijn daarom aan te merken als hoofdtaken. Voor hoofdtaken is, in tegenstelling tot nevenactiviteiten, geen voorafgaande goedkeuring van het CvdM vereist.

Sponsoring

De AVMD-richtlijn stelt de volgende voorwaarden aan sponsoring: de inhoud, de verantwoordelijkheid en de redactionele onafhankelijkheid van de aanbieder van mediadiensten mag niet worden aangetast; sponsoring mag niet rechtstreeks aansporen tot de aankoop of huur van goederen of diensten en de kijkers moeten duidelijk worden gewezen op het bestaan van een sponsoringovereenkomst. Nieuws en actualiteitenprogramma's mogen niet worden gesponsord en sponsoring door sigaretten/ tabaksproducenten is niet toegestaan[1]. De naam en het imago van geneesmiddelenproducenten mogen worden aangeprezen, maar het is niet toegestaan om dit te den met specifieke geneesmiddelen of medische behandelingen die alleen op doktersvoorschrift verkrijgbaar zijn[2].

In Nederland is sponsoring van de publieke omroepen niet toegestaan[3], met uitzondering van programma's van culturele aard of educatieve aard; het verslag of de weergave van sportevenementen of sportwedstrijden en het verslag of de weergave van evenementen ten behoeve van ideële doelen. Sponsoring van programma's die geheel of gedeeltelijk bestaan uit nieuws, actualiteiten of politieke informatie, dan wel bestemd zijn voor kinderen jonger dan twaalf jaar is in ieder geval verboden.

De AVMD-richtlijn biedt meer ruimte voor het toestaan van sponsoring bij de Publieke Omroep dan de keuze van de Nederlandse wetgever en de Nederlandse wetgeving kan op dit punt dus worden versoepeld.

1. Artikel 10 (4) en 10(2) AVMD-richtlijn; 2. Artikel 10 (3) AVMD-richtlijn; 3. Artikel 2.106 Mw
Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (IV/XII)

Ten aanzien van sponsorvermeldingen gelden voor de Nederlandse publieke omroepen de volgende beperkingen[1] : het moet duidelijk worden vermeld dat en door wie het media-aanbod is gesponsord, de vermelding geschiedt op neutrale wijze, als de vermelding niet plaatsvindt op de aan- of aftiteling, mag deze vermelding uitsluitend bestaan uit stilstaande beelden; ze mogen alleen aan het begin en aan het einde van het programma worden vermeld; per sponsor mag niet meer dan één naam, één merk en één beeldmerk (zoals een logo) worden vermeld of getoond; ze mogen niet langer duren dan vijf seconden per sponsor en ze mogen nooit beeldvullend zijn.

Product plaatsing

Productplaatsing is volgens de AVMD-richtlijn verboden, behalve voor een aantal specifieke uitzonderingen[2]. De EU-lidstaten kunnen zelf bepalen of ze deze uitzonderingen voor het toestaan van productplaatsing willen toepassen. In Nederland is productplaatsing voor publieke omroepen verboden[3]. Dit is alleen toegestaan voor commerciële media-aanbieders. Dit om elke schijn van vermenging van inhoud en commercie te voorkomen.

Cofinanciering

Publieke omroepinstellingen mogen gebruik maken van bijdragen van ideële instellingen bij de totstandkoming van programma's. Voor vermeldingen van cofinanciers gelden dezelfde regels als voor gewone sponsoring.

Nevenactiviteiten

De activiteiten die geen rechtstreeks verband houden met of ten dienste staan van de uitvoering van de hoofdtaak zijn nevenactiviteiten, met uitzondering van verenigingsactiviteiten, en hebben voorafgaande goedkeuring van het CvdM nodig[4]. Bepaalde nevenactiviteiten, genoemd in artikel 2.134, behoeven ook de goedkeuring van de Raad van Bestuur van de Publieke Omroep. De Raad van Bestuur toetst aan het gemeenschappelijk belang van de Publieke Omroep. Het CvdM geeft haar goedkeuring alleen als de nevenactiviteit[5] :

- verband houdt met of ten dienste staat van de verwezenlijking van de hoofdtaak;
- direct gerelateerd is aan het media-aanbod van de Publieke Omroep;
- op marktconforme wijze wordt verricht en tenminste kostendekkend is

1. Artikel 2.107 lid 1 t/m 5 Mw; 2. Cinematografische producties, voor audiovisuele mediadiensten gemaakte films en series, sportprogramma's en lichte amusementenprogramma's als het geen kinderprogramma's betreft of als het gaat om bepaalde goederen of diensten die niet tegen betaling, maar uitsluitend gratis worden geleverd; 3. Op grond van 2.88b Mw; 4. Artikel 2.132 (1) van de Mediawet; 5. Artikel 2.132 (2) van de Mediawet; Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (V/XII)

Daarnaast toetst het CvdM bij zijn beoordeling van nevenactiviteiten ook of de voorgestelde nevenactiviteit verenigbaar is met de algemene beginselen van onafhankelijkheid en het dienstbaarheidverbod.

In de Beleidsregels nevenactiviteiten 2009 wordt verduidelijkt wanneer een nevenactiviteit verband houdt met of ten dienste staat van de verwezenlijking van de hoofdtaak. In lijn met deze indeling, heeft het CvdM een clusterindeling gemaakt voor de verschillende soorten nevenactiviteiten. Op basis van deze dertien clusters worden nevenactiviteiten getoetst.

De volgende inkomstenopties moeten worden aangemerkt als nevenactiviteiten en behoeven de voorafgaande goedkeuring van het CvdM[1]:

Verkoop merchandise

Het is toegestaan om producten te verkopen die een direct afgeleide verschijningsvorm zijn van programma's die door de omroep worden uitgezonden. De verkoop van DVD's en CD's valt onder cluster 1 (het verkopen van vastleggingen). Aan de relatietoets is in beginsel voldaan als voldoende relatie bestaat met de inhoud van het programma aanbod van de Publieke Omroep. Bij de verkoop van een DVD met beeldmaterieel van programma's van de Publieke Omroep is dit over het algemeen aan de orde.

Gebruik van beeldmerk voor promotie valt onder cluster 2 (licentieverlening zonder inhoudelijke bemoeienis). Bij de toepassing van de relatietoets op het geven van een licentie ten behoeve van de verkoop van een product wordt aan de toets voldaan wanneer er sprake is van een tastbaar goed dat op voorraad kan worden geproduceerd, dat op enigerlei wijze gerelateerd is aan het betreffende media-aanbod.

1. Voor rechtenexploitatie dient daarnaast ook voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur te worden aangevraagd
Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (VI/XII)

Verkoop content

De publieke omroepen verkopen reeds hun content aan derden en het CvdM heeft hiervoor reeds in een groot aantal zaken goedkeuring verleend (cluster 4). Bij de verkoop van programma's en programmaformats aan buitenlandse partijen wordt doorgaans aangenomen dat aan de relatietoets is voldaan. Door internationale aandacht voor het programma wordt de betrokkenheid van de gebruiker bij het media-aanbod namelijk vergroot. Verder sluit deze activiteit inhoudelijk aan bij het media-aanbod aangezien het gaat om de verkoop van (het format van) programma's die bij de Publieke Omroep zijn uitgezonden.

Evenementen

Evenementen betreffen nevenactiviteiten die aan de goedkeuring van het CvdM zijn onderworpen, waarbij het CvdM de relatietoets zal toepassen. Aan de relatietoets is voldaan, wanneer de betrokkenheid van gebruikers bij het media-aanbod of de publieke media-instelling met het evenement wordt vergroot en het evenement inhoudelijk aansluit bij het programma-aanbod van de publieke media-instelling. Bij theatervoorstellingen is dit bijvoorbeeld het geval wanneer er als gevolg van een theatervoorstelling te verwachten valt dat de doelgroep met hernieuwde belangstelling de tv-serie zal bekijken waarop de theatervoorstelling is gebaseerd.

Aan de inhoudelijke aansluiting is voldaan als het evenement bijvoorbeeld rechtstreeks gebaseerd is op een tv-serie en er ook acteurs uit de betreffende serie meedoen aan de theatervoorstelling, of wanneer er in de theatervoorstelling karakters, liedjes en/of verhaallijnen uit het betreffende tv programma worden gebruikt.

Verhuur studio's

De verhuur van studio's valt onder cluster 7. Deze activiteit wordt in beginsel goedgekeurd als nevenactiviteit als deze geen grootschalige vorm aanneemt en de studio's niet zijn verworven met het doel om deze te gaan verhuren. Uiteraard moeten de huurprijzen marktconform en kostendekkend zijn.

Ofschoon de verhuur van distributie infrastructuur nog niet aan de orde is gekomen in eerdere beschikkingen van het CvdM, mag worden aangenomen dat deze op een vergelijkbare wijze zal worden beoordeeld.

Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (VII/XII)

Programmabladen

De uitgifte van programmabladen door de omroepen is in beginsel toelaatbaar als nevenactiviteit, mits de prijzen marktconform en kostendekkend zijn. Prijsverhogingen van programmabladen zullen bestaande goedkeuringen dus niet in gevaar brengen.

Interactieve diensten

Uit precedenten van het CvdM over SMS diensten blijkt dat aan de relatietoets is voldaan indien de sms berichten bestaan uit, of tot stand komen op basis van, programmamateriaal van de omroep. De reden hiervoor is dat verspreiding van dergelijke (omroepgerelateerde) informatie via een sms dienst de interactie met de kijkers en luisteraars van de omroep bevordert en daarmee bijdraagt aan de versterking van het publieke karakter van de omroep. Het ligt in de rede dat thans van dezelfde criteria moet worden uitgegaan bij interactieve diensten.

Verenigingsactiviteiten

Verenigingsactiviteiten zijn activiteiten die gebruikelijk zijn in een actief functionerende vereniging om de band met en tussen de leden te versterken. Er moet een nauwe band bestaan tussen de inhoud van de verenigingsactiviteit en de identiteit of het media-aanbod van de omroep. Voor zover geldelijk voordeel wordt verstrekt bij het aanbieden van verenigingsactiviteiten aan leden, stelt het CvdM daaraan beperkingen.

De huidige wet- en regelgeving inzake verenigingsactiviteiten biedt ruime voor verhogingen van lidmaatschapsgelden. Als een omroepvereniging haar leden echter op geld waardeerbare voordelen wenst te verstrekken, dan moet deze voordelen een relatie hebben met de identiteit van de omroep of met programma's van de omroep. Deze relatie zal onvoldoende aanwezig zijn bij initiatieven van omroepverenigingen tot het aanbieden van collectieve zorgverzekeringen, energie-inkoop en bankdiensten aan leden.

Reclameregelgeving

De AVMD-richtlijn geeft de minimumregels voor reclame binnen de EU. De EU-lidstaten dienen deze regels minimaal in acht te nemen, maar zij kunnen ook strengere regels hanteren. Nederland heeft de AVMD-richtlijn geïmplementeerd door de regels uit de richtlijn om te zetten in nationale wetgeving, voornamelijk in de Mw[1] . Verder heeft het CvdM beleidsregels vastgesteld betreffende de toelaatbaarheid, herkenbaarheid en afbakening van reclame- en telewinkelboodschappen in het media-aanbod van publieke omroepen[2].

1. Voor de publieke omroepen in de artikelen 2.94 – 2.98 Mw, Artikelen2.89 t/m 2.93 MW en Artikelen 5 t/m 14a van het Mediabesluit 2008;
2. De "Beleidsregels reclame publieke media-instellingen 2011"
Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (VIII/XII)

Programma onderbrekende reclame

De AVMD-richtlijn geeft de volgende regels voor programmaonderbrekende reclame[1], waaronder :

- Televisiefilms, cinematografische (filmkunst) producties en nieuwsprogramma's: 1 onderbreking voor reclame en/of telewinkelen per geprogrammeerd tijdvlak van tenminste 30 minuten
- Kinderprogramma's: 1 onderbreking voor reclame en/of telewinkelen per geprogrammeerd tijdvak van tenminste 30 minuten, mits de geprogrammeerde duur van het programma meer dan 30 minuten is
- Religieuze erediensten: geen onderbreking voor televisiereclame of telewinkelen
- Reclame dient duidelijk herkenbaar te zijn en moet kunnen worden onderscheiden van redactionele inhoud
- Programmaonderbrekingen voor reclame mogen de integriteit en de waarde van de programma's niet schaden

Dit betreft minimumharmonisatie; EU-lidstaten mogen strengere restricties opnemen in hun nationale wetgeving.

In Nederland zijn voor de Publieke Omroep programmaonderbrekende reclameblokken niet toegestaan[2], met uitzondering van reclame die wordt uitgezonden tijdens de gebruikelijke pauzes in (verslagen van) evenementen (bijvoorbeeld sportevenementen) als dat in zijn geheel wordt uitgezonden en:

- het desbetreffende programma langer duurt dan anderhalf uur (televisie), dan wel drie kwartier (radio);
- het desbetreffende programma bestaat uit het volledige verslag / weergave van een evenement;
- de reclameblokken worden opgenomen tijdens de in het evenement voorkomende gebruikelijke pauzes of tussen de in het evenement voorkomende zelfstandige onderdelen in blokken die tenminste een minuut duren;
- de instelling die verantwoordelijk is voor de inhoud van het desbetreffende evenement daartegen geen bezwaar heeft gemaakt op grond van afbreuk aan de integriteit, het karakter of de samenhang van het programma; en
- dit geen afbreuk doet aan de rechten van rechthebbenden[3] .

Programma's van kerkelijke of geestelijke aard en programma's die in het bijzonder bestemd zijn voor kinderen jonger dan twaalf jaar mogen nooit worden onderbroken[4] . Op zondag wordt geen reclame uitgezonden direct voorafgaand aan of volgend op kerkelijke of geestelijke programma's.

1. Artikel 20 (2); 2. Artikelen 2.95 - 2.97 van de Mediawet 2008; 3. Bepalingen op grond van artikel 2.96 (1) (c) jo artikel 2.97 (1) Mw; 4. Artikel 2.97 (2) Mw
Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (IX/XII)

Hoeveelheid en duur van reclame

De Mediawet 2008 geeft een aantal bepalingen voor de hoeveelheid en duur van reclame:

- De hoeveelheid reclame dient per uur niet meer dan twaalf minuten te bedragen[1]
- De max. hoeveelheid reclame per dag bedraagt max. vijftien procent van het totale programma-aanbod per programmakanaal[2]
- Per jaar mag hooguit tien procent van het totale programma-aanbod per programmakanaal besteed worden aan reclame[3]
- Een reclameblok op televisie duurt inclusief de omlijsting (bumper) ten minste één minuut[4]
- Een reclameblok mag voor maximaal een derde van de duur bestaan uit omlijsting[5]
- Een reclameblok bestaat voor maximaal tweederde van de duur uit telewinkelboodschappen en zo'n telewinkelboodschap duurt niet langer dan één minuut[6]

Overigens geldt dat zelfpromotie van de Publieke Omroep (de promotie van eigen producten, diensten, netten of programma's) in beginsel niet tot de max. zendtijd per dag of per uur voor reclame hoeft te worden gerekend[7].

Aanhakende reclame

Aanhakende reclame is reclame die inhoudelijk aansluit bij het media aanbod (bijvoorbeeld door naar het programma te verwijzen). Door aanhakend te adverteren kan het verbod op vermijdbare uitingen worden overtreden. Ook kan er sprake zijn van een overtreding van het dienstbaarheidsverbod als reclame aansluit bij het media-aanbod[9].

1. Artikel 2.95 lid 1 sub c Mw, deze regel is afkomstig uit artikel 23 (1), AVMD-richtlijn waar is bepaald dat reclame niet meer dan 20% per klokuur mag bedragen. ; 2. Artikel 2.95 lid 1 sub b Mw; 3. Artikelen 2.95 lid 1 sub a Mw jo. artikel 5 Mediabesluit 2008; 4. Artikel 2.96 lid 1 sub a Mw; 5. Artikel 2.95 lid 2 Mw; 6. Artikel 2.96 lid 2 Mw; 7. Artikel 23(2) AVMD-richtlijn; 8. Artikel 9(1), AVMD-richtlijn; 9. In artikel 8 van de Beleidsregels reclame publieke media-instellingen 2011; Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (X/XII)

Splitscreen

Reclame in de vorm van splitscreen is alleen mogelijk voor commerciële omroepen bij programma's bestaande uit het verslag of de weergave van een sportevenement of tijdens de live verslaggeving van een evenement[1]. Voor publieke omroepen is splitscreen reclame niet toegestaan op basis van de Mw[2] .

Overlays (billboarding, logo's, banners, tickers, ident) en display

Reclame dient beperkt te zijn in hoeveelheid en duur, en mag in verschijningsvorm niet overheersend zijn[3]. Daarnaast dient er altijd een duidelijke scheiding te zijn tussen de redactionele uitingen van de Publieke Omroep en de commerciële uitingen van derden. Als gevolg van het bovenstaande is duidelijk dat overlays niet zijn toegestaan, aangezien bij overlays het onderscheid met de redactionele inhoud vervaagt en de redactionele inhoud niet meer ongehinderd kan worden gevolgd.

Ten aanzien van display heeft het CvdM een gezamenlijk maximum geïntroduceerd van tien procent van de ruimte op een pagina[4]. Deze regel geldt ook voor webcommercials waarbij een video wordt afgespeeld binnen een advertentie. De reclame dient in een zichtbaar apart kader geplaatst te zijn en bij de reclame dient een van de volgende woorden te worden vermeld: 'reclame', advertentie', 'telewinkelboodschap' of 'STER'. Reclame kan in bepaalde gevallen ook als overheersend (en niet beperkt in volume) worden beschouwd als het aandeel minder dan tien procent van de pagina bedraagt. Links naar een commerciële derde vanuit de site van een publieke omroep zijn wel toegestaan, als de hyperlink past binnen de context en op neutrale wijze is aangebracht. Deze link mag echter niet leiden naar een pagina waar direct een transactie kan worden gedaan.

De volgende reclametechnieken worden door het CvdM in ieder geval als overheersend en daarmee ongeoorloofd gezien: ongevraagd openen van extra vensters op dezelfde internetpagina (bijvoorbeeld 'pop ups'); gebruik van zogeheten 'video overlay' advertenties en 'webcommercials' waarbij een reclame video binnen een banner wordt afgespeeld, tenzij de gebruiker hiervoor kiest door bijvoorbeeld het aanklikken van de banner. In beginsel is programmaonderbrekende reclame niet toegestaan op basis van de MW[5]. Overlays en displays zijn dan ook niet toegestaan tijdens programma's.

1. Zie artikel 5 (2) van de Regeling van het Commissariaat voor de Media van 10 juli 2012 houdende beleidsregels omtrent de toelaatbaarheid, herkenbaarheid en afbakening van reclame- en telewinkelboodschappen in het media-aanbod van commerciële media-instellingen; 2. Volgens de artikelen 2.96 en 2.97 Mw; Dit blijk uit de Memorie van Toelichting bij de wijziging van de Mediawet 2008, waarin expliciet wordt bevestigd dat de regering ervoor heeft gekozen om splitscreen reclame bij de publieke mediadiensten niet toe te voegen aan de bestaande mogelijkheid van programmaonderbreking; 3. De AVMD-richtlijn bevat geen expliciete regels voor reclame uitingen in de vorm van overlays en/of display; 4. Een pagina omschrijft het CvdM als "wat is te zien in één browserscherm"; 5. Met uitzonderingen sportuitzendingen (artikel 2.96 (1) (c) jo artikel 2.97 (1) Mw; Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (XI/XII)

Reclame voorafgaand aan video on-demand en live streaming

Volgens de AVMD-richtlijn kwalificeren live streaming en video on-demand als audiovisuele mediadienst waarop de bepalingen uit de richtlijn van toepassing zijn[1]. De bepalingen over reclame voor publieke omroepen uit de Mw, zoals die gelden voor tv en radio[2], zijn ook van toepassing op live streaming en video on-demand.

Reclame voorafgaand aan video on-demand voor kinderprogramma's

Voor reclame voorafgaand aan video on-demand voor (kinder)programma's gelden dezelfde bepalingen als voor TV reclame bij de andere programma's van de publieke omroepen zoals hiervoor besproken. Voor zover hieraan wordt voldaan, is reclame voorafgaand aan video on-demand voor (kinder)programma's toegestaan.

Voorafgaande reclame bij audio streaming

Voorafgaande reclame bij audio streams is niet toegestaan op grond van de Mw, omdat de kijker of luisteraar dan een deel van de uitzending mist, wat neerkomt op programmaonderbrekende reclame. Ook komt hiermee de integriteit en waarde van het programma in het geding. Dit lijkt in strijd met art. 20 van de AVMD-richtlijn.

Mid-rolls bij video on-demand

Reclame in de vorm van mid-rolls (reclame midden in de uitzending) of andere programmaonderbrekende reclame bij video on-demand is op grond van de Mw niet toegestaan, behalve bij uitzendingen van (verslagen van) evenementen (bijvoorbeeld sportevenementen).

Pre-rolls bij live streaming

Voorafgaande reclame bij live-streaming in de vorm van pre-rolls is niet toegestaan op grond van de Mw, omdat de kijker of luisteraar dan een deel van de uitzending mist, wat neerkomt op programmaonderbrekende reclame. Ook komt hiermee de integriteit en waarde van het programma in het geding. Dit lijkt in strijd met art. 20 van de AVMD-richtlijn.

1. Artikel 1(1)(a)(i) AVMD-richtlijn; 2. Artikelen 2.94 – 2.97 Mw
Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Toelichting wettelijk kader (XII/XII)

Blockbusters programmeren in commercieel aantrekkelijke maanden

Programmering op basis van advertentiewaarde per maand voor non-spot tv mag geen afbreuk doen aan de onafhankelijkheid van de publieke omroepen. Het media-aanbod van de publieke omroepen dient immers onafhankelijk te zijn van commerciële invloeden. Individuele omroepen of zendercoördinatoren kan inzicht worden gegeven in de advertentiewaarde per maand van programma's en in de financieringssystematiek kunnen prikkels voor publieke omroepen worden ingebouwd om het moment van uitzending mede te laten afhangen van de advertentiewaarde, maar de programmering zal te allen tijde door de omroepen en de zendercoördinatoren moeten worden bepaald.

Revenue/venture share

Het gebruik van onverkochte reclameruimte voor revenue share/venture share is verenigbaar met wet- en regelgeving, mits de verdeling van opbrengsten marktconform is. Voor publieke omroepen geldt immers het dienstbaarheidsverbod en zal marktconform moeten worden gecontracteerd met commerciële partijen.

Second screen based adverteren

Second screen based adverteren (STER extra) vindt plaats tijdens de reclameblokken op de televisie. Voor deze vorm van adverteren gelden geen additionele beperkingen bovenop de algemene regels inzake reclame (zie hiervoor). Wel dient te worden vermeden dat aanhakend wordt geadverteerd.

Reclame bij themakanalen

Voor reclame bij themakanalen gelden dezelfde bepalingen als voor TV reclame bij de andere programma's zoals hiervoor besproken.

Bron: Juridische toetsing Clifford Chance

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Inhoudsopgave

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Begrippenlijst (I/V)
Algemeen

Hoofdtaken

Activiteiten die tot doel hebben het verzorgen en verspreiden van mediaanbod via alle beschikbare aanbodkanalen

Programma gebonden bijdragen

De financiële bijdragen die zijn ontvangen ten behoeve van media-aanbod en een directe relatie hebben met het desbetreffende programma. Dit betreft bijdragen van particulieren, ondernemingen, overheidsinstellingen en overige organisaties

Nevenactiviteiten

De activiteiten die geen rechtstreeks verband houden met of ten dienste staan van de uitvoering van de hoofdtaak, met uitzondering van verenigingsactiviteiten

Verenigingsactiviteiten

Activiteiten die omroepen organiseren voor hun leden, met als doel het versterken van de band tussen de omroep en zijn leden of tussen leden onderling

Validatiekader

Kader bestaande uit acht criteria om de inkomstenopties te evalueren op de belangrijkste criteria meegegeven in de opdrachtstelling van het onderzoek

Afwegingskader

Groepering van inkomstenopties om de discussie over de uitkomsten van het onderzoek te faciliteren (in dit geval op basis van verenigbaarheid met huidige wet- en regelgeving)

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Begrippenlijst (II/V)
Video on Demand

Lineaire vs. non-lineaire diensten

Onder lineaire diensten verstaan we traditionele televisie-, internet- en mobiele telefoniediensten waartoe de kijkers passief toegang krijgen; onder non-lineaire diensten verstaan we televisie-op-aanvraag waarbij de kijkers kiezen wat ze willen zien (bijvoorbeeld Video on Demand)

Streamen vs. downloaden

Streamen betekent dat de gebruiker de video bekijkt vanaf de server van de aanbieder; downloaden betekent dat de gebruiker de video binnenhaalt op zijn eigen apparaat

Video on Demand (VoD)

Een dienst die een gebruiker toelaat om op elk gewenst moment een video te bekijken, dit kan op zowel de computer als op interactieve tv, tablet en smartphone

Advertising Video on Demand (AVoD)

De gebruiker kan gratis video's streamen maar moet wel voor/tijdens het afspelen van de video naar reclame spotjes kijken

Subscription Video on Demand (SVoD)

De gebruiker betaalt een maandelijks bedrag om onbeperkt video's te kunnen streamen

Transactional Video on Demand (TVoD)

De gebruiker betaalt een bedrag per video die hij streamt

Download-to-own

De gebruiker betaalt een eenmalig bedrag voor het aanschaffen van de video

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Begrippenlijst (III/V)
Algemeen reclame

Blokfactor

De blokfactor is een index die aangeeft in hoeverre er wordt 'doorgekeken' naar reclameblokken. Hoe hoger de blokfactor, hoe beter er wordt doorgekeken.

GRP (**Gross Rating Point**)

1 GRP staat voor één reclamecontact met één procent van de doelgroep, met andere woorden: 1 GRP is één procent kijkdichtheid binnen de doelgroep. GRP's kunnen berekend worden door het netto bereik te vermenigvuldigen met de Gemiddelde Contact Frequentie.

Kijkdichtheid (**KDH**)

Het gemiddelde percentage kijkers in een bepaalde doelgroep gedurende een programma of tijdvak. Dit kan in een percentage of in een absoluut aantal kijkers worden uitgedrukt.

Kijktijdaandeel (**KTA of marktaandeel**)

Het KTA geeft aan welk deel van de totale kijktijd in die periode is toe te schrijven aan een bepaald programma, zender of zendergroep. Met andere woorden: het Kijktijdaandeel is het percentage kijkers naar een programma of zender(groep), gepercenteerd op het totale kijkerspubliek binnen de doelgroep.

Luisterdichtheid (**LDH**)

Het gemiddelde aantal luisteraars op een bepaald moment, binnen een bepaalde doelgroep. Dit kan in een percentage of in een absoluut aantal luisteraars worden uitgedrukt.

Luistertijdaandeel (**LTA of marktaandeel**)

Het LTA geeft aan welk deel van de totale luistertijd in die periode is toe te schrijven aan een bepaalde zender.

Verzilveringsgraad / Powerratio

Mate waarin het kijktijdaandeel / luistertijdaandeel wordt omgezet in een aandeel van de totale netto reclamebestedingen

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Begrippenlijst reclame (IV/V)
Non- spot reclame

Bill-boarding

Een korte aankondiging of afkondiging van een programma, bestaande uit enkele seconden beeld en/of een voice-over met een tekst als 'dit programma wordt mede mogelijk gemaakt door…'

Bumper spot

Korte spotjes die vlak voor het programma uitgezonden worden voor en na reclameonderbrekingen

Identspot

Het koppelen van het logo van een zender, omroep of programma aan een adverteerder

Non spot reclame

Alle vormen van reclame die buiten de reclameblokken uitgezonden worden

Overlay

Commerciële boodschappen die tijdens het verloop van het programma getoond worden terwijl het programma gewoon doorloopt

Productplacement

Het tegen betaling of soortgelijke vergoeding opnemen van of het verwijzen naar een product, dienst of (beeld)merk binnen het kader van een programma, of met een programma overeenkomend onderdeel van het media-aanbod

Splitscreen

Format waarbij het televisiescherm in verschillende vlakken wordt ingedeeld waardoor de uitzending van een reclameboodschap met programmacontent gecombineerd kan worden

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Begrippenlijst (V/V)
Internet reclame

Banner

Een banner is een advertentie op internet in de vorm van een opvallende balk over vrijwel de gehele breedte bovenaan de pagina, al dan niet met een mogelijkheid tot doorklikken

CPM

Cost per mille (per 1.000) = kosten per 1000 impressies

Expandable ad

Een expandable ad is een advertentie die uitklapt, direct of zodra de gebruiker de cursor over de banner beweegt

Home-page takeover

Een Homepage Take Over is een advertentie op internet waarbij alle advertentieposities op de homepage van één bepaalde website worden ingezet door één adverteerder / boodschap. Meestal is het een combinatie van een banner, een skyscraper en/of een rectangle (minimaal 3 uitingen).

Layered ad

Een layer is een advertentie op internet in de vorm van een creatieve uiting die gekoppeld is aan een banner en over de content pagina van de site verschijnt

Leaderboard

Een advertentie op internet in de vorm van een uitgebouwde variant van een banner, in de breedte en in de hoogte

Pre-roll

Een commercial die vertoond wordt voor een videofragment

Skyscraper

Een skyscraper is een advertentie op internet in de vorm van een verticale banner aan de zijkant van de pagina

Copyright © 2013 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Thank you

bcg.com | bcgperspectives.com